



2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le rapport financier annuel et le rapport intégré



SOMMAIRE

1	RAPPORT INTÉGRÉ	02
	Présentation du Groupe	04
	Message du Président	06
	Modèle d'affaires	08
	Des talents au service de notre stratégie de transformation	10
	Une stratégie de croissance agile et innovante	20
	Performance financière et extra-financière	38
2	PATRIMOINE ET ÉVALUATION	41
2.1	Atouts concurrentiels	42
2.2	Chiffres clés du patrimoine	43
2.3	Évaluation du patrimoine	44
2.4	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Carmila	49
2.5	Pipeline d'extensions au 31 décembre 2018	50
2.6	Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2018	53
3	ACTIVITÉ DE L'EXERCICE	59
3.1	Informations financières sélectionnées	60
3.2	États financiers	61
3.3	Faits marquants de l'exercice	65
3.4	Analyse de l'activité	67
3.5	Commentaires sur les résultats de l'année	75
3.6	Indicateurs de mesure de performance EPRA	77
3.7	Politique financière	81
3.8	Capitaux propres et actionnariat	83
3.9	Évolution de la gouvernance	84
3.10	Perspectives	84
4	RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (Déclaration de performance extra-financière)	85
4.1	La RSE de Carmila	86
4.2	Dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires	95
4.3	Intégrer les centres commerciaux dans leur environnement	103
4.4	Promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs	112
4.5	Précisions méthodologiques, tables de correspondances et vérifications des données	120
4.6	Tables de concordance avec EPRA, GRI et DPEF	123
4.7	Avis du commissaire aux comptes	125
5	ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES	127
5.1	Organisation du Groupe et relations avec le groupe Carrefour	128
5.2	Facteurs de risques	136
5.3	Assurances	146
5.4	Gestion des risques et contrôle interne	146
5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
5.6	Contrats importants	152
5.7	Recherche et développement, brevets et licences	152
6	GOVERNANCE ET CAPITAL	153
6.1	Gouvernement d'entreprise	154
6.2	Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants et mandataires sociaux	176
6.3	Capital et actionnariat	189
6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	199
7	ÉTATS FINANCIERS	201
7.1	Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2018	202
7.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	246
7.3	Comptes annuels	249
7.4	Rapport de gestion de la société mère Carmila S.A.	264
7.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	268
7.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	271
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	275
8.1	Informations sur la Société	276
8.2	Actes constitutifs et statuts	276
8.3	Personne responsable du Document de référence et attestation	279
8.4	Contrôleurs légaux des comptes	280
8.5	Responsable de l'information	280
8.6	Documents accessibles au public	280
8.7	Tables de concordance	281
8.8	Glossaire	287
8.9	Informations incorporées par référence	288

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

incluant le rapport financier annuel
et le rapport intégré



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») le 23 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

RAPPORT INTÉGRÉ

Présentation du Groupe	p.4
Message du Président	p.6
Modèle d'affaires	p.8

DES TALENTS AU SERVICE DE NOTRE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION

p.10



UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE AGILE ET INNOVANTE

p.20

Comité exécutif	p.12
Cultiver l'esprit commerçant	p.14
Agir pour la vie locale	p.15
Accélérer la transformation digitale	p.16
Favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat	p.17
S'enrichir d'expertises complémentaires	p.18
S'engager pour la responsabilité sociétale et environnementale	p.19

Performance financière et extra-financière	p.38
---	------

Du centre commercial au lieu de vie connecté et ancré dans les territoires	p.22
Les quatre piliers de la stratégie :	p.24
Transformation du patrimoine	p.24
Dynamique de commercialisation	p.28
Marketing digital local	p.32
Acquisitions	p.36

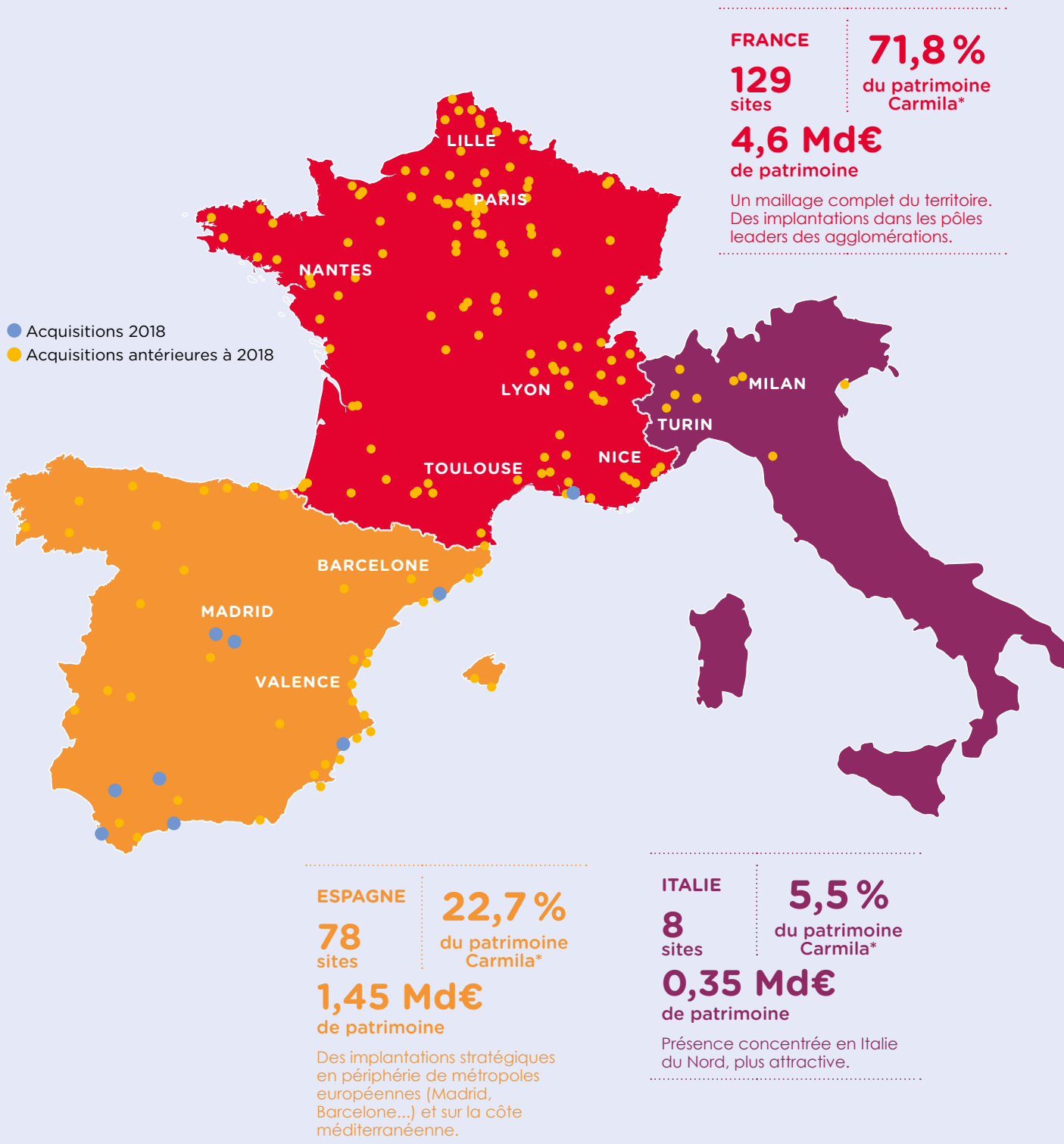




Connectée

Lieux de vie et de rencontre, lieux connectés, les centres commerciaux combinent désormais flux physiques et flux digitaux. Carmila accompagne cette mutation en répondant aux nouvelles aspirations des consommateurs, en quête de lien durable, de services de qualité et de solutions omnicanales. Transformation de son patrimoine avec des actifs ancrés à leur territoire, optimisation du mix-merchandising de ses centres et accompagnement des enseignes dans une logique drive-to-store fondent sa stratégie de croissance. Carmila apporte en outre des solutions de marketing digital pour développer l'attractivité locale de centres modernes, accueillants, connectés aux consommateurs et à leur environnement.

Troisième société cotée de centres commerciaux en Europe continentale, 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. En 2018, Carmila affiche une forte croissance, démontrant ainsi la réussite de son modèle fondé sur le leadership local de ses actifs et sur le dynamisme de ses équipes.



* En valeur d'expertise droits inclus.

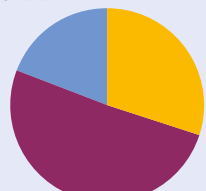


215 SITES

19%
124 CENTRES
LOCAUX
DE PROXIMITÉ

30%
15 CENTRES
RÉGIONAUX
80 à 150 boutiques

51%
76 GRANDS
CENTRES
COMMERCIAUX
40 à 79 boutiques



6,4 Md€*

valeur du patrimoine,
soit **+ 10,3 % sur 12 mois**
valeur d'expertise
droits inclus.



87 %
des centres leaders
ou co-leaders
dans leur zone **



96,2 %
de taux d'occupation
financier ***



6 279
commerçants partenaires

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.

2015 -

Lancement du concept « Un air de famille » et du « Kiosque », un ensemble de solutions marketing et digitales locales pour accompagner l'activité des commerçants.

2016 -

Accélération de la transformation des actifs : dynamique de commercialisation et premiers projets d'extension. Nouvelles acquisitions, portant ainsi le patrimoine à 194 sites pour une valeur de 5,2 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.

2018 -

Avec une croissance du résultat net récurrent de + 13,5 % et une forte progression du marketing digital local, Carmila réussit une belle année.

** Leaders : centre commercial leader dans sa zone en nombre d'unités commerciales (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 attendant à un hypermarché leader dans sa zone commerciale en termes de CA (Nielsen) ou réalisant un CA supérieur à 100 M€ en France et 60 M€ en Espagne et en Italie.
*** Excluant 1,9 % de vacance stratégique fin 2018.

« Carmila a réalisé une année exceptionnelle. Grâce à sa stratégie, son énergie et ses équipes qui possèdent une profonde compréhension du commerce connecté. »

JACQUES EHRMANN
Président-Directeur Général

En 2018, malgré une conjoncture difficile en France, Carmila a réalisé une année exceptionnelle avec une croissance du résultat net récurrent de + 13,5 %. Cette croissance est le résultat du dynamisme de nos équipes et de celles de notre partenaire Carrefour Property, qui font preuve chaque jour d'un grand professionnalisme tout en étant guidées par le sens du commerce. C'est aussi la preuve que notre stratégie est la bonne. Elle consiste à concevoir notre métier non pas comme un fonds d'investissement, mais comme une société spécialisée dans le commerce et l'attractivité locale.

Les actifs de Carmila sont pour la plupart leaders, tous connectés à leur territoire et adossés à un hypermarché Carrefour, véritable locomotive alimentaire. Proches des commerçants, nos équipes transforment ces centres commerciaux pour renforcer durablement leur attractivité.

Au-delà de la qualité du parcours client et de celle de l'offre commerciale que nous proposons, au-delà de notre capacité à mener des programmes de rénovation-extension ambitieux, notre spécificité réside dans l'accompagnement

de la performance locale des enseignes. Grâce à notre savoir-faire « tech », qui allie le digital et la data, nous déployons avec succès un marketing BtoBtoC différenciant, dans une logique de drive-to-store, afin de soutenir la transformation de nos centres. Une stratégie essentielle dans un monde où les nouvelles façons de consommer et l'omnicanalité prédominent. En 2018, nous avons accentué et accéléré cette stratégie comme le démontre la croissance exponentielle du nombre d'opérations de marketing digital local du « Kiosque », qui vise à développer le chiffre d'affaires des commerçants sur nos sites.

Cette dynamique, nous l'avons aussi mise en œuvre avec succès pour nos trois autres leviers de création de valeur que sont les rénovations-extensions, la commercialisation et les acquisitions. L'année a été marquée par la livraison de 7 extensions-restructurations et par l'acquisition de 8 centres commerciaux en Espagne, notre marché le plus porteur, avec des centres qui recèlent un potentiel de création de valeur significatif, ainsi que celle de Grand Vitrolles en France. Entreprise engagée, Carmila conçoit en outre son action dans le plus grand respect des critères de responsabilité sociétale et environnementale.



« Nous nous sommes mis en capacité d'aller chercher la croissance partout où nous sommes présents. »

En 2018, Carmila a également accru sa capacité à aller chercher la croissance dans un mix-merchandising porteur. Nos équipes commerciales ont réalisé de belles signatures avec des enseignes attractives, dans des secteurs en développement comme la restauration, le loisir et les services. Fortes de leurs implantations régionales et de leur connaissance du tissu local, elles ont déployé une énergie singulière pour attirer de très bons franchisés et commerçants locaux dans nos centres.

Par ailleurs, Carmila a créé Carmila Ventures, une société dont la vocation est d'accompagner le développement de nouveaux concepts prometteurs. Nous soutenons ainsi financièrement des entrepreneurs talentueux et dynamiques

qui souhaitent s'implanter dans nos centres, à l'instar de La Barbe de Papa, un barbier-coiffeur qui connaît un grand succès.

Pour créer de futurs relais de croissance, Carmila projette aussi, en partenariat avec Carrefour et des opérateurs tiers, de valoriser l'emprise foncière de ses sites à haut potentiel. Nous accueillerons ainsi des activités connexes tournées vers la mixité urbaine. Rattrapés par la densification urbaine, nos actifs sont en capacité d'accueillir des logements, des bureaux, des pôles santé, mais aussi des plateformes logistiques pouvant desservir les cœurs de villes. En 2019, il nous faut tirer tout le parti possible de nos atouts pour consolider une croissance forte et durable.

TRANSFORMATEURS D'ACTIFS DURABLEMENT CONNECTÉS AUX TERRITOIRES

RESSOURCES



HUMAIN

- Une culture d'entreprise fondée sur le dynamisme, l'innovation et l'entrepreneuriat
- **209** collaborateurs
- **33 %** des effectifs en région



FINANCIER

- Capitaux propres part du Groupe de **3 646,9** millions d'euros
- Dette financière brute de **2 390** millions d'euros avec une durée moyenne de 5,5 ans
- LTV* s'élevant à **34,0 %**



IMMOBILIER

- **215** sites dans 3 pays (dont 129 en France, 78 en Espagne, 8 en Italie)
- **87 %** d'actifs leaders ou co-leaders
- Pipeline d'extensions 2019-2024 : **27** projets pour un investissement prévisionnel de **1,4 Md€**
- Un portefeuille valorisé à **6,4 Md€****
- **6 279** baux



ENVIRONNEMENT

- Déployer les certifications environnementales
- Limiter les impacts environnementaux
- Protéger la biodiversité



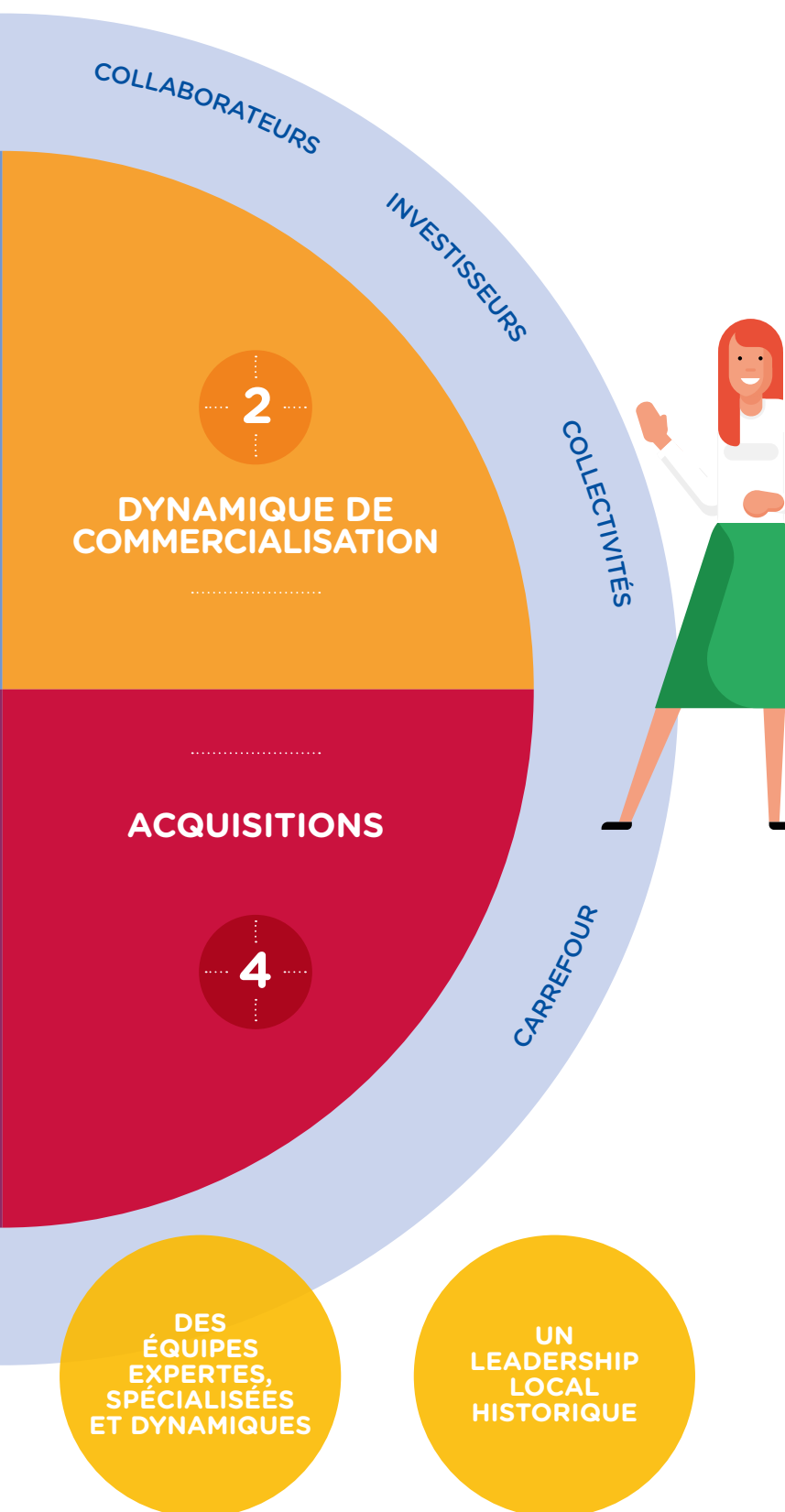
SOCIÉTÉ

- Présence dans **3** pays
- **460** associations partenaires
- Partenariats avec start-up et incubateurs locaux
- **75 %** de fournisseurs locaux



* Loan to value.

** Valeur d'expertise droits inclus.



IMPACTS



HUMAIN

- **87 %** des collaborateurs satisfaits
- **4 480** heures de formations
- **52 %** de femmes
- **48 %** d'hommes



FINANCIER

- Revenus locatifs de **340,3 millions** d'euros, soit une croissance de + 13,1 % vs 2017
- Résultat récurrent de **207,5 millions** d'euros, soit une croissance de + 13,5 % vs 2017



IMMOBILIER

- Un plan de rénovation achevé à **100 %**
- **17 projets** d'extension livrés depuis 2014 soit 29 M€ de loyers annualisés
- LMG* en base annualisée de **358,4** millions d'euros



ENVIRONNEMENT

- Objectif 2021: **75 %** du patrimoine certifié en valeur
- Objectif 2025: **-15 %** de consommation énergétique/m² (vs 2017)
- Un arbre planté par m² construit soit **30 000 arbres** depuis 2017



SOCIÉTÉ

- **1 340** animations RSE dans les centres en 2018
- **750** emplois créés au sein des extensions ouvertes en 2018
- **87 %** de clients satisfaits de leur visite
- **420** opérations marketing chaque mois au service des commerçants

* Loyer minimum garanti.





DES TALENTS AU SERVICE DE NOTRE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION

Depuis la naissance de Carmila, le niveau de compétence, d'énergie et de dynamisme des équipes n'a cessé de progresser, de même que la qualité de nos partenariats externes. Cela va de pair avec une profonde compréhension du commerce. Elle irrigue toutes les actions déployées au quotidien au plus près des commerçants, en lien avec les équipes de Carrefour et de Carrefour Property.

L'année vue par le comité exécutif

1 —

« 2018 a été marquée par l'accélération exponentielle de notre stratégie marketing digital locale, auprès de commerçants de plus en plus demandeurs d'un accompagnement »

QUENTIN JONAS
Directeur Client,
Digital & Innovation

2 —

« Avec une hausse des revenus locatifs de + 13,1 % et du résultat net récurrent de + 13,5 %, nous réalisons une année supérieure à nos objectifs »

PATRICK ARMAND
Directeur Financier

3 —

« La stratégie de renforcement du leadership local porte ses fruits avec nos ouvertures d'extensions à Evreux, Orléans Cap Saran, Athis-Mons au Sud de Paris ou Besançon-Chalezeule, toutes particulièrement prometteuses »

FRÉDÉRIC DESPRES
Directeur Valorisation
des Actifs Nord et IDF

4 —

« Grâce à l'implication des équipes et au dynamisme de l'Italie du Nord, notre portefeuille d'actifs italiens présente un taux d'occupation financier de 99 % »

MARYSE BEUCHER
Directrice Carmila Italie

5 —

« Nous avons réalisé une année exceptionnelle, prouvant ainsi l'efficacité de notre stratégie de création de valeur visant à renforcer des actifs ancrés dans leur territoire »

GÉRY ROBERT-AMBROIX
Directeur Général Délégué



6 —

« 2018 a été pour Carmila une année de forte croissance, grâce au travail de nos équipes, toutes mobilisées pour servir le commerce et l'attractivité des territoires »

JACQUES EHRMANN
Président-Directeur Général

7 —

« L'Espagne a connu une année remarquable avec une croissance du chiffre d'affaires des commerçants de + 3,2 % et 8 acquisitions stratégiques »

SEBASTIAN PALACIOS
Directeur Espagne

8 —

« Le plan de transformation initié par Carrefour nous offre de nouvelles perspectives en termes d'excellence opérationnelle, de digitalisation, et de transformation du patrimoine »

SÉBASTIEN VANHOOVE
Directeur Général Délégué

9 —

« En 2018, nous avons renforcé notre partenariat avec les franchisés et indépendants locaux, tout en développant l'implantation de nouveaux concepts et l'accueil de locomotives structurantes »

ÉRIC ROBERT
Directeur Commercialisation

11 —

10 —

« Avec deux nouveaux membres au Conseil, la gouvernance de Carmila se renforce d'experts engagés au service de notre stratégie et de nos parties prenantes »

MARIE-FLORE BACHELIER
Secrétaire Générale

11 —

« Les équipes ont réalisé un travail considérable d'amélioration du mix-merchandising de nos actifs, tout en veillant au quotidien à l'excellence opérationnelle »

PIERRE L'HELGOUALC'H
Directeur Valorisation des Actifs Sud



Cultiver l'esprit commerçant

Forte d'équipes complémentaires, mobilisées pour la réussite des enseignes, Carmila regroupe des talents ayant une profonde sensibilité commerciale. Parmi ses collaborateurs, de nombreux profils sont ainsi issus des enseignes.



RASSEMBLER AVEC « UN AIR DE FAMILLE »

Depuis la naissance de Carmila, le fil rouge « Un air de famille » est le lien qui unit clients, commerçants et collaborateurs. Liées à celles de Carrefour et Carrefour Property, les équipes de Carmila partagent le même ADN commerçant et une façon optimiste de penser, de voir les choses et de les faire. Ensemble, elles regardent dans la même direction, celle du client. Ou quand l'engagement de tous au service d'un même objectif construit une culture commune.

LE DIRECTEUR DE CENTRE, AU PLUS PRÈS DES COMMERÇANTS

Le directeur de centre joue un rôle central dans la stratégie de leadership local des centres commerciaux Carmila. Proche du terrain, il organise la vie commerçante du site, en veillant à chaque instant à répondre aux attentes des clients. Avec l'appui des experts marketing de Carmila et de leurs outils digitaux, il définit et met en place les actions marketing et communication qui visent à attirer de nouveaux clients et à fidéliser la clientèle existante. Il accompagne au quotidien les commerçants pour développer leur attractivité locale en leur proposant des solutions digitales ciblées.



EN ESPAGNE, UNE « DOCTORA RETAIL » POUR FORMER LES COMMERÇANTS

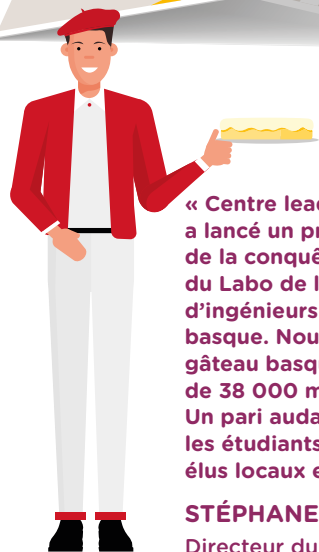
Afin de cultiver la relation de proximité entre Carmila et ses commerçants, Carmila Espagne innove en leur proposant des formations gratuites. Objectif ? Les accompagner dans la croissance de leur chiffre d'affaires. C'est ainsi que la « Doctora Retail », une consultante reconnue dans le secteur, intervient auprès des commerçants qui bénéficient de son savoir-faire et de ses compétences.

« Nous remercions Carmila pour ce type de formation qui nous aide à améliorer notre croissance. »

NATURHOUSE

« C'était une formation très intéressante dans laquelle nous avons appris des techniques pour fidéliser le client et pouvoir proposer plus d'actions digitales. »

DECIMAS



« Centre leader du Pays basque, BAB2 a lancé un projet innovant autour du thème de la conquête spatiale, né de l'imagination du Labo de la technopole Izarbel, l'école d'ingénieurs ESTIA et la Confrérie du gâteau basque. Nous avons envoyé le premier gâteau basque dans la stratosphère, à près de 38 000 mètres d'altitude. Un pari audacieux qui a fédéré aussi bien les étudiants et les ingénieurs que les élus locaux et les habitants ! »

STÉPHANE BRIOSNE,
Directeur du centre commercial BAB2-Anglet



75 %

des investissements
travaux réalisés en
partenariat avec des
entreprises locales

Agir pour la vie locale

Dotée d'une expérience fine, d'équipes performantes et d'un ancrage régional historique, Carmila développe un savoir-faire en lien étroit avec les territoires. Elle bénéficie aujourd'hui d'un maillage unique de centres commerciaux en France, en Espagne et en Italie du Nord.

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI LOCAL

Que ce soit pour accompagner ses enseignes dans leur recherche de collaborateurs ou pour renforcer le dynamisme économique et social de ses centres, Carmila participe activement au développement de l'emploi local, en partenariat avec les acteurs locaux. Elle découvre les talents de demain avec la mise en place de rendez-vous de l'emploi, de bornes d'emploi connectées comme à Nice-Lingostière ou de « job dating » comme à Évreux. En 2019, la moitié des sites de Carmila organisera au moins un forum pour l'emploi.



« Ouvert en avril 2018, le *retail park* de Cap Saran est un véritable moteur économique et social pour notre ville et pour l'ensemble du nord orléanais. Créant plus de 300 emplois et s'appuyant sur de nombreux partenaires

locaux, le centre participe au développement du territoire et à son attractivité. Carmila a tenu ses engagements en termes de commercialisation locale et d'intégration environnementale. »

MARYVONNE HAUTIN,
Maire de Saran



Accélérer la transformation digitale

Irriguant tous les métiers, la transformation digitale permet à Carmila de mieux connaître ses clients et de développer des solutions innovantes qui répondent à leurs attentes.

Objectif ? Accompagner les enseignes pour développer leur attractivité locale auprès du consommateur.

« La data est devenue la pierre angulaire du Retail. Pour être performant, il faut être en capacité de capter le bon client au bon moment en lui offrant une expérience personnalisée. Cela nécessite de mettre en place des campagnes digitales efficaces combinant une véritable connaissance locale, que possède Carmila, et la mesure Store Visits pour laquelle Carmila est l'un de nos partenaires clés ! »

CYRIL GRIRA

Industry Director Retail & Omnichannel
Google France



MARIE CHEVAL

Membre du Conseil d'administration,
Directrice Exécutive Hypermarchés Carrefour France

Marie Cheval a rejoint le groupe Carrefour pour occuper la fonction de Directrice Exécutive de la Transformation Digitale après avoir accompagné dans leurs enjeux de transformation des grands acteurs de la gestion d'actifs comme La Banque Postale, la Société Générale ou Boursorama. Ayant repris la Direction des hypermarchés Carrefour France, elle apporte à Carmila son expertise en matière de transformation digitale, tout en accélérant les synergies avec les hypermarchés de l'enseigne.



LE « SMART SHOPPING », COMMUNAUTÉ DÉDIÉE AU MARKETING DIGITAL LOCAL

Expertes en marketing local, les équipes de Carmila et leurs partenaires digitaux transmettent leurs compétences et leur savoir-faire aux enseignes sur le blog « Les News du Smart Shopping ». Elles organisent aussi des rencontres tout au long de l'année à Paris et en région. En 2018, les 12 rendez-vous ont rassemblé 600 participants en charge du marketing ou du développement des enseignes.



Favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat

Fortement ancrée dans les valeurs des équipes, 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 Ventures, dont la vocation est d'accompagner le développement d'enseignes prometteuses dans ses centres commerciaux à l'instar de La Barbe de Papa et de Cigusto. Parallèlement, les équipes de Carmila étudient avec Carrefour de nouveaux relais de croissance grâce à la valorisation du foncier à fort potentiel. Objectif ? Transformer les actifs par l'apport de mixité (bureaux, logements, salles de sport, maison de santé, etc.) et de logistique urbaine.



MARIA GARRIDO
Membre du Conseil d'administration,
Chief Insights & Analytics Officer / Havas
Senior Vice President / Vivendi Brand Marketing

Maria Garrido dirige les équipes en charge de la connaissance des

consommateurs, secteurs et marques au niveau global pour le groupe Havas. Elle a une connaissance fine des mécanismes qui guident aujourd'hui la relation entre les marques, leurs publics et leur performance. Maria a aussi un rôle transversal au sein du groupe Vivendi, responsable du développement du nouveau marché des contenus. Au sein du Conseil d'administration de Carmila, elle apporte son expérience globale de l'innovation au service du marketing.

MAIN DANS LA MAIN AVEC LES INCUBATEURS LOCAUX

À Lyon, à Rennes, à Orléans comme à Toulouse, Carmila noue des partenariats étroits avec les incubateurs locaux pour améliorer l'expérience client et soutenir les start-up innovantes.

« En tant qu'incubateur de start-up, nous accompagnons de jeunes entrepreneurs dans le déploiement de solutions pour leurs clients, tout comme Carmila peut aider ses commerçants à développer leur attractivité. Nous avons partagé nos expertises réciproques pour faire naître de nouveaux projets, en dialoguant avec les équipes siège et terrain. Carmila incarne l'exemple d'une entreprise qui adapte le rythme des start-up pour "tester et apprendre" rapidement. Une méthodologie de travail désormais préconisée à tous nos nouveaux partenaires. »

BERTRAN RUIZ,
Directeur de l'IoT Valley

UNE CONNECTIVITÉ DE POINTE EN UN TEMPS RECORD

Pour les centres commerciaux, parfois placés dans des zones dépourvues d'accès Internet à très haut débit, Carmila a développé en quelques mois une expertise unique sur son marché, dans la fibre optique via sa société Louwifi. Carmila peut proposer à tous ses commerçants locataires un service de connectivité de très haute qualité, offrant aux visiteurs des performances de navigation optimales.



S'enrichir d'expertises complémentaires

En matière de transformation du patrimoine, les équipes de Carmila sont capables de monter des projets immobiliers complexes en un temps record et à grande échelle. Elles peuvent également agir sur mesure grâce à des extensions adaptées à chaque territoire, et toujours en partenariat avec les élus locaux et les entreprises de la région.



« Le partenariat entre Carmila et Carrefour Property permet de maintenir l'excellence opérationnelle dans l'ensemble du parcours client. Il s'appuie également sur la complémentarité et les synergies avec les hypermarchés Carrefour en termes d'action sociétale ou d'innovation. Enfin, les équipes immobilières se mettent au service de la satisfaction des commerçants et des clients, même pendant les travaux d'extension, où le maintien de l'activité commerciale est une priorité pour tous. »

PIERRE-BENOÎT ROBERT

Directeur
de l'Asset Management
Carrefour Property
France

DES ARCHITECTURES ADAPTÉES AU TERRITOIRE

Pour chacun des projets de rénovation ou d'extension, Carmila veille à collaborer avec les meilleurs architectes, capables de s'inspirer de la richesse du patrimoine sur lesquels les sites sont implantés. À l'instar de Jean-Michel Wilmotte, qui accompagne Carmila sur le projet d'extension du centre commercial Nice-Lingostière actuellement en cours de travaux, ils créent des lieux de vie conviviaux et fonctionnels, intégrés durablement dans leur environnement.



CARMILA ET CARREFOUR PROPERTY, UN PARTENARIAT GAGNANT

Experts du commerce et du local, les collaborateurs de Carmila travaillent en parfaite synergie avec les équipes de Carrefour Property, expert immobilier du groupe Carrefour. Ces équipes intègrent des métiers comme ceux de la gestion immobilière et locative, la promotion immobilière ou la maîtrise d'ouvrage déléguée. Elles s'appuient également sur des fonctions supports partagées comme le juridique ou les ressources humaines, s'appuyant elles-mêmes par les meilleures pratiques issues du groupe Carrefour.

S'engager pour la responsabilité sociétale et environnementale

En matière de RSE, les talents de Carmila se fédèrent autour de trois piliers : l'engagement sociétal, à travers les animations caritatives, comme avec le Secours Populaire, et les actions autour de l'emploi ou de la solidarité, l'intégration environnementale des centres et le développement du bien-être des collaborateurs.



35%*

de notre patrimoine certifié BREEAM, certification de référence en matière environnementale.

Objectif : 75 %* du patrimoine Carmila certifié d'ici à 2021

87%

des collaborateurs satisfaits de leur poste

1340

animations dans les centres en partenariat avec des associations locales et caritatives

460 ASSOCIATIONS PARTENAIRES

Soucieuses de l'accélération de la mise en œuvre de la politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise, les équipes de Carmila développent avec les associations des actions dans des domaines variés, dont le développement durable, la santé, la culture, le sport, etc. Une attention toute particulière est portée au développement de la biodiversité, avec notamment la création de jardins potagers partagés pilotes comme à I Viali près de Turin.

30 000 ARBRES PLANTÉS

En partenariat avec Reforest'Action, Carmila plante un arbre pour chaque mètre carré de surface commerciale créée dans ses centres commerciaux.

« L'engagement pris par Carmila de planter 1 arbre par mètre carré contribue à restaurer des forêts affectées par des aléas naturels et à adapter nos territoires au changement climatique. »

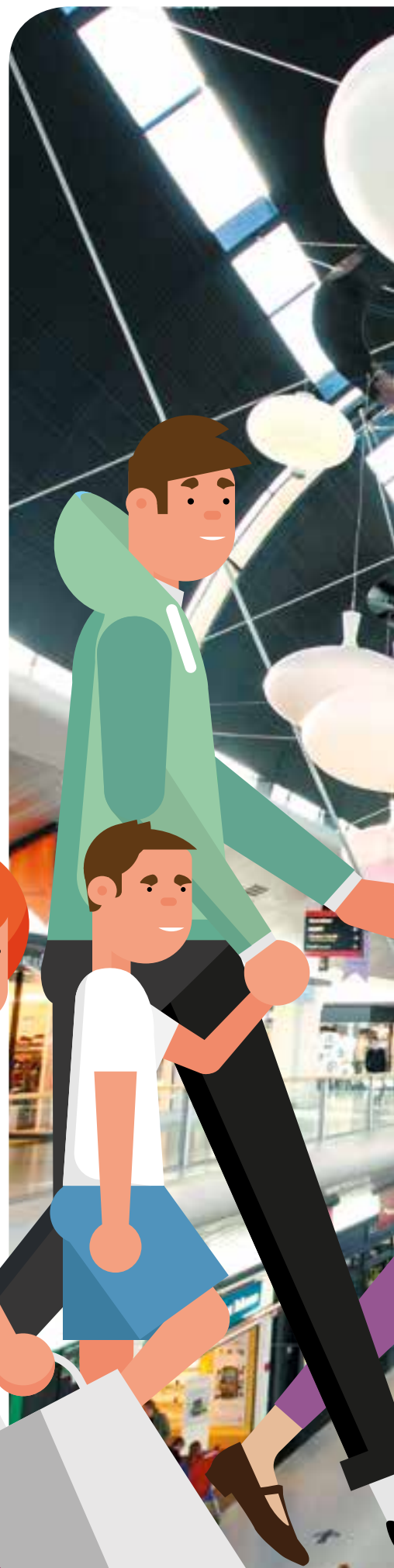
STÉPHANE HALLAIRE,
Président-fondateur
de Reforest'Action



« C'est grâce à l'engagement de nos équipes que la culture RSE fait désormais partie de l'ADN de Carmila. De jour en jour, la mobilisation des collaborateurs se renforce à tel point qu'ils sont désormais véritable force de proposition dans la mise en œuvre de notre stratégie RSE. Nous nous entourons des meilleurs experts et travaillons en étroite collaboration avec Carrefour afin de proposer des réponses innovantes sur nos domaines de responsabilités. »

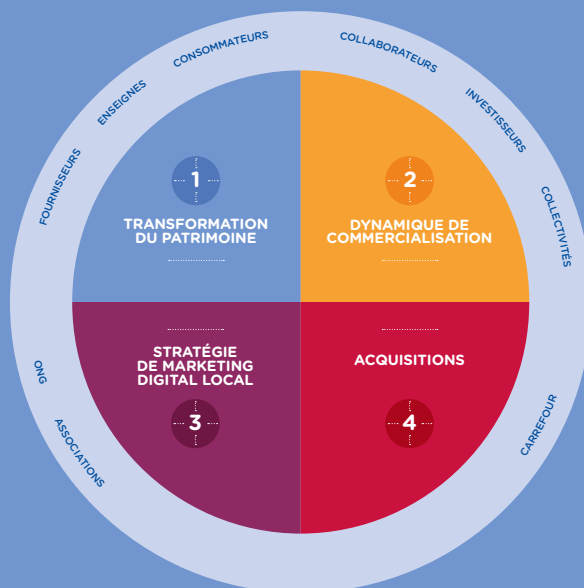
SOPHIE CHEVILLARD
Directrice RSE Carmila

* En valeur vénale droits inclus.



UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE AGILE ET INNOVANTE

Avec plus de digital, plus d'innovation
et plus d'ancrage local, la stratégie de Carmila repose
sur quatre piliers : transformation du patrimoine,
dynamisme de la commercialisation, marketing digital
local et stratégie d'acquisitions ciblées.



DU CENTRE COMMERCIAL AU LIEU DE VIE CONNECTÉ ET ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES



Des centres commerciaux 3.0 pour répondre aux nouveaux usages des consommateurs

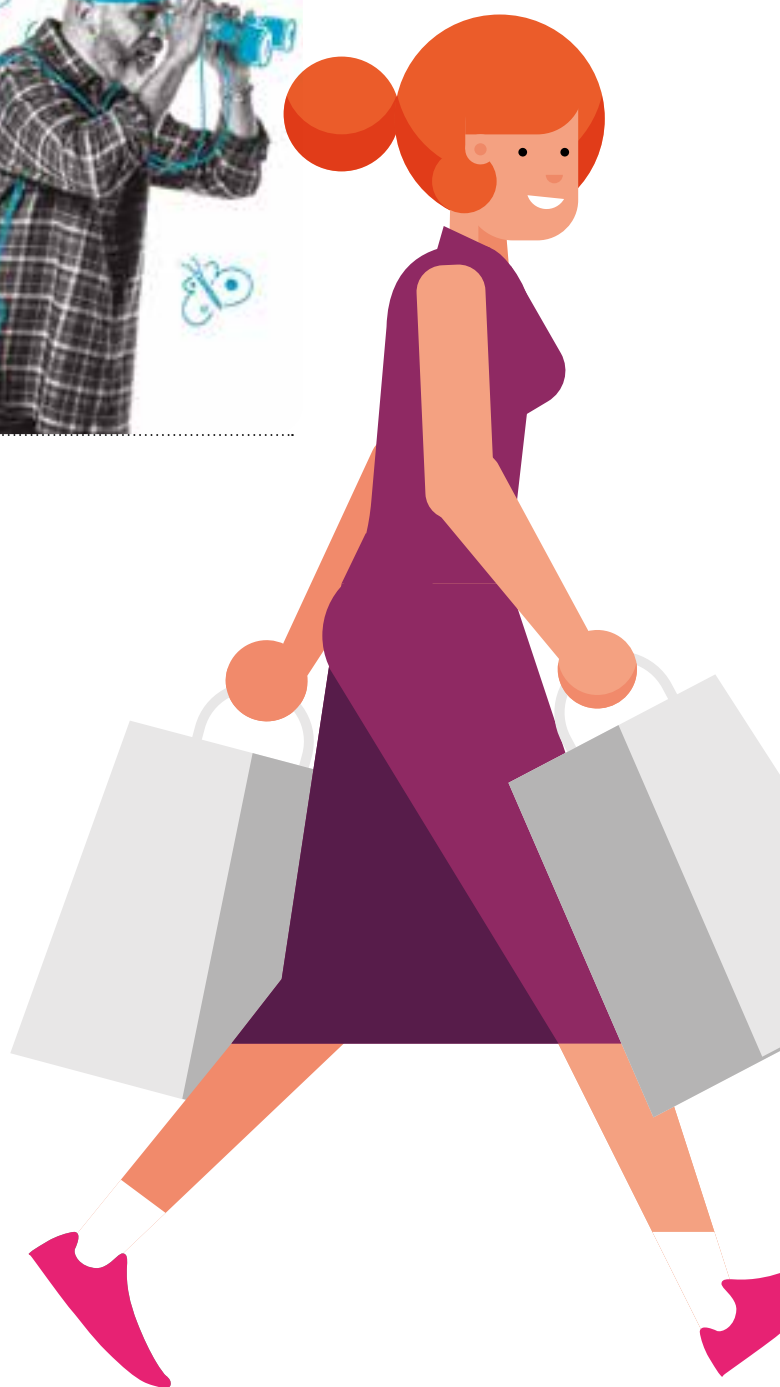
Digitalisation, commerce en ligne, livraison, conscience environnementale... Autant de nouvelles tendances qui viennent enrichir les habitudes de consommation d'une clientèle de plus en plus exigeante en termes de transparence, de qualité et de services. Pour répondre à ces attentes, les centres commerciaux doivent être en mesure de se réinventer sans cesse. Ils opèrent cette transformation dans leur stratégie omnicanale mais aussi dans leur dynamisme de commercialisation en renforçant les loisirs, le bien-être, la restauration ou les services comme les pôles médicaux. Ils accueillent aussi des enseignes pérennes ou des offres de plus courte durée, à l'image des boutiques éphémères qui rencontrent un grand succès. Objectif ? Répondre aux souhaits des consommateurs qui plébiscitent majoritairement une expérience d'achat enrichie au sein d'un « centre commercial 3.0 », fonctionnel, moderne et connecté. Des centres qui sont aussi amenés à changer de forme, en rassemblant des espaces intérieurs et extérieurs, comme les *retail parks*. Enfin, ils renforcent leur intégration aux territoires, notamment par la promotion de l'emploi local, les partenariats avec les acteurs locaux et l'attention portée à l'environnement.

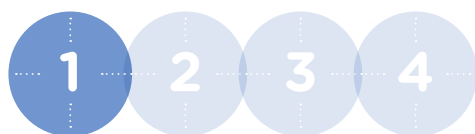
Une expérience client à 360° et un leadership local

Depuis sa création, Carmila a su, par son esprit commerçant davantage que foncier, analyser, comprendre en profondeur ces nouveaux usages et répondre aux mutations des modes de consommation avec des centres commerciaux mariant l'ultra-proximité et l'ultra-connexion. Car aujourd'hui, si le centre commercial est un lieu de vie et de loisirs où



l'on vient en famille, il est aussi un hub de produits et de services animé par une communauté de clients qui le découvrent, le partagent et le plébiscitent en ligne. Un lieu proche de chez soi, à taille humaine, dans lequel on se sent bien, grâce auquel on échange et on crée du lien avec les acteurs de la vie commerçante et du territoire. Avec son ADN digital, Carmila a su s'adapter à ces nouveaux usages des clients, à l'aide d'un mix-merchandising optimisé et de solutions marketing renforçant la visibilité des enseignes dans une logique de drive-to-store. L'une des forces et des singularités de Carmila consiste à pouvoir favoriser la venue en magasin via une stratégie de marketing digital local BtoBtoC et une data hyper-performante. En articulant parfaitement ses leviers de création de valeur – transformation du patrimoine, commercialisation, marketing digital local et acquisitions –, Carmila transforme ses centres commerciaux pour s'adapter, voire devancer, les attentes des consommateurs aussi bien en matière de produits que de services.





TRANSFORMATION DU PATRIMOINE

Carmila transforme ses centres commerciaux grâce à un ambitieux programme de rénovation, d'extension et de mixité d'usages. Son excellence opérationnelle ancre durablement ses actifs dans leurs territoires.



Carmila repense son parc immobilier pour favoriser la mixité d'activités

En partenariat avec Carrefour Property, Carmila a achevé 100% de son plan de rénovation initié en 2014 autour du concept chaleureux « Un air de famille ». Objectif : enrichir l'expérience client pour transformer l'espace commercial en lieu de vie, de rencontres et d'échanges tout en valorisant l'ancrage local.

Sept extensions réussies

En 2018, Carmila a par ailleurs inauguré sept extensions, renforçant ainsi le leadership local de ses actifs par une offre commerciale enrichie et renouvelée. L'inauguration de l'extension du centre commercial Cap Saran, au nord d'Orléans, a constitué l'aboutissement du projet le plus ambitieux de Carmila cette année, avec l'ouverture d'un *retail park* de 34 boutiques et moyennes surfaces sur 29 000 m², « trait d'union » entre le centre commercial historique et le pôle commercial des Cent Arpents. Six autres extensions-restructurations ont également été livrées : Grand Évreux, Besançon-Chalezeule, Athis-Mons, Douai, Caen-Hérouville Saint-Clair, et Los Patios à Malaga en Espagne. Carmila optimise son excellence opérationnelle au profit du client grâce à une gestion au plus proche du terrain par ses équipes locales et à une optimisation de son exploitation immobilière.



Les 71 950 m² supplémentaires de ces sept projets sont loués à 96%. Ils représentent 11 millions d'euros de loyers nets additionnels en base annualisée. Ce sont ainsi 17 extensions qui ont été livrées par Carmila en trois ans pour un loyer additionnel de 29 millions d'euros.

Un ambitieux pipeline

Le pipeline 2019-2024 de Carmila au 31 décembre 2018 intègre 27 projets d'extensions pour un montant d'investissement prévisionnel de 1,4 milliard d'euros et un retour sur investissement promoteur moyen de 7,2 %. En 2018 ont ainsi été lancés les chantiers d'extension de Rennes-Cesson (+ 30 boutiques sur 6 000 m² complémentaires, ouverture fin 2019) et de Nice-Lingostière (+ 50 boutiques sur 12 000 m² additionnels, ouverture 2020). Carmila étudie par ailleurs



« Pour déployer sa stratégie de création de valeur, Carmila met en œuvre un ambitieux programme de rénovation et de transformation de son patrimoine. »

En parallèle des « remodelings » des hypermarchés Carrefour, nous avons finalisé le plan de rénovation de nos actifs, qui nous permet d'accroître la satisfaction de nos clients. Nous poursuivons notre stratégie par le développement de notre pipeline de projets et de nouvelles réflexions pour valoriser nos fonciers grâce à la mixité urbaine ou au déploiement de plateformes logistiques. Enfin, grâce à nos équipes qui font preuve au quotidien d'excellence opérationnelle dans la qualité du parcours client et de l'animation de nos centres, nous renforçons chaque jour le leadership de nos actifs.

SÉBASTIEN VANHOOVE
Directeur Général Délégué

de nouvelles perspectives de transformation du patrimoine, en allouant des mètres carrés à de nouvelles activités commerciales ou logistiques, qui ont toute leur place dans des sites dorénavant rattrapés par l'urbanisation. Carmila souhaite également apporter davantage de mixité urbaine (bureaux, logements, pôles médicaux, résidences étudiantes et seniors, data centers, etc.), en partenariat avec Carrefour et des tiers.

Des centres commerciaux durablement intégrés et connectés à leur territoire d'implantation

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Revenus locatifs
en hausse de
+13,1 %
à **340,3 M€**
vs 2017

Le résultat récurrent
2018 s'établit à
207,5 M€
en hausse
de **+13,5 %**
vs 2017



7 extensions
ouvertes en 2018,
soit 71 950 m²
supplémentaires et
11 M€
de loyer annualisé

17 extensions
livrées en 3 ans
+29 M€
de loyer annualisé

27 projets
d'ici à 2024 pour
un investissement
prévisionnel de
1,4 Md€

1

2

3

4

AGRÉABLE CONVIVAL REPOSANT LUMINEUX MODERNE

« J'aime beaucoup le design depuis la rénovation. »

Caen Hérouville-Saint-Clair

« De jolis magasins avec de jolies marques. La galerie est agréable. »

Puget-sur-Argens

« Tout est fait pour que l'on puisse flâner, faire du shopping tranquillement dans de bonnes conditions. »

Geric Thionville



“

Réalisés en étroite interaction avec les élus locaux, nos programmes d'extension représentent des projets majeurs pour les territoires dans lesquels ils s'implantent. Ils visent à renforcer l'attractivité d'un pôle économique en accueillant une nouvelle offre commerciale. Ces projets marient tous qualités architecturales et environnementales et demeurent à taille humaine. Valorisant aussi bien les commerçants que les clients, qui se sentent mieux dans des lieux rénovés et agrandis, nos programmes contribuent en outre à créer des emplois en favorisant le recrutement et l'insertion professionnelle de leur bassin de population.

”

MAIA KWAK

Directrice Promotion immobilière
Carrefour Property France



LES - 3 - ENJEUX CLÉS



- 1 -

Créer la préférence locale avec des sites rénovés au concept « Un air de famille »



- 2 -

Développer le leadership des actifs par les projets d'extension et de renouvellement du mix-merchandising

- 3 -

Renforcer le rôle économique et social de nos actifs



Orléans, Saran, Évreux... des ouvertures réussies

Avec 34 boutiques, restaurants et espaces de loisirs supplémentaires sur 29 000 m², l'inauguration en avril du *retail park* adjacent au centre commercial d'Orléans Cap Saran a porté à 85 le nombre d'enseignes sur le site. En octobre, Grand Évreux fêtait la deuxième phase de l'extension du centre commercial, avec une galerie agrandie de 7 000 m² et un *retail park* de 30 000 m² accueillant 50 nouvelles enseignes dans les univers maison, mode, loisirs et restauration. Pour chacun de ces projets, l'enjeu consistait à renforcer le leadership des actifs et l'attractivité de zones commerciales vieillissantes en insufflant une dynamique urbaine et commerciale, en partenariat avec les acteurs locaux. Un véritable coup de jeune sur l'offre shopping avec un mix-merchandising complet et structurant pour l'agglomération, faisant la part belle aux premières implantations dans la zone ainsi qu'aux franchisés et aux indépendants locaux !



« Un air de famille » pour tous

Conviviaux, chaleureux, connectés ! Tous les centres commerciaux Carmila ont été rénovés autour du concept client « Un air de famille », qui vise à renforcer le lien avec les habitants dans un esprit de rassemblement. C'est le cas cette année par exemple à Ormesson, Malaga-Los Patios en Espagne ou Orléans cœur de ville à Place d'Arc. Résultat : des centres lumineux, modernes, équipés du Wifi très haut débit, où les clients échangent et se rencontrent autour d'espaces de repos, de détente et de jeux pour les enfants.



« Mon objectif est de faire de nos centres des lieux de vie, acteurs de la cité, en partenariat avec nos commerçants et les acteurs associatifs, culturels et sportifs

locaux, ainsi que les acteurs publics. »

MARYSE BEUCHER
Directrice Carmila Italie



Des projets pour dynamiser les territoires

En septembre 2018, Carmila lançait les travaux de l'extension du centre commercial Rennes-Cesson, qui accueillera 30 nouvelles enseignes fin 2019. Le mois suivant, les travaux d'extension débutaient au centre commercial Nice-Lingostière, attendant à l'un des premiers hypermarchés Carrefour de France en termes de chiffre d'affaires. Réalisé par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, ce projet accueillera 100 enseignes sur 20 000 m² fin 2020. Objectif : proposer une offre commerciale complète à tous les habitants et actifs d'une zone en plein développement et desservant l'arrière-pays niçois.



DYNAMIQUE DE COMMERCIALISATION

En capacité d'attirer de nouvelles enseignes performantes dans les secteurs les plus porteurs, Carmila renforce le leadership local de ses actifs, en lien étroit avec ses partenaires commerçants.



Attirer les enseignes et les commerçants efficaces et qui se développent

Soutenue par la stratégie innovante de marketing digital local qui se diffuse dans toutes les branches d'activité, la stratégie de commercialisation de Carmila est portée par des équipes expertes, impliquées et proactives. En s'appuyant sur les fondamentaux mis en place depuis cinq ans, Carmila a accéléré la transformation active du mix-merchandising pour anticiper les nouvelles tendances, accompagner ses commerçants et renforcer le leadership local de ses centres commerciaux.

Un mix sectoriel tourné vers les activités les plus porteuses

Pour équilibrer son offre commerciale au profit d'activités porteuses, Carmila a renforcé l'offre d'équipement de la maison, culture et loisirs ainsi que la restauration, qui permettent d'augmenter le temps de présence et la fréquence de visite d'une clientèle familiale. En France, en Espagne ou en Italie, Carmila est également en capacité d'attirer et d'accueillir des enseignes en développement et en croissance à l'image de Primark, Fnac, Kiabi ou les concepts de soterias et déstockage qui ont le vent en poupe, à l'instar d'Action ou de Gifi.

Surprendre avec des concepts innovants

Parallèlement, Carmila cherche à proposer une offre innovante qui crée la surprise et se renouvelle. Elle poursuit ainsi sa stratégie de Specialty Leasing (location d'emplacements de courte durée) et de mise en place de boutiques éphémères sur ses sites, véritable tremplin vers la signature de baux traditionnels. Carmila développe également de nouvelles activités dans le domaine de la santé (pôles médicaux, pharmacies) et du sport et noue, à travers Carmila Ventures, des partenariats avec des enseignes innovantes et prometteuses comme La Barbe de Papa, Cigusto, Indémorable et Augustin. Objectif : leur offrir un accompagnement humain ou capitalistique, pour les aider à se développer dans ses centres et accélérer la diversité du mix-merchandising des actifs.





Proposer
un mix-
merchandising
équilibré
et adapté
à chaque site



« Les franchises sont notre
marque de fabrique et
une véritable innovation. »

Grâce à ses équipes en région, Carmila est au contact quotidien des commerçants. Elle est ainsi en capacité de connaître précisément leur souhait de développement, notamment dans le secteur des franchises. Elle peut ensuite les mettre en rapport avec des enseignes qui valideront leur compétence à devenir franchisé. Carmila représente donc un véritable trait d'union entre le franchiseur et le franchisé. En avril dernier, nous avons ainsi inauguré le *retail park* du centre commercial Cap Saran près d'Orléans avec 50 % des boutiques tenues par des commerçants locaux que Carmila a présentés à des enseignes.

ÉRIC ROBERT

Directeur de la Commercialisation

INDICATEURS DE PERFORMANCE

827

baux signés
en 2018



10,7 M€

de revenus 2018 issus
du Specialty Leasing
et des boutiques
éphémères

+ 22,4 %
vs 2017

96 %

taux de commercialisation
des projets livrés en 2018

Des équipes
commerciales
réparties dans

5 régions

Le kiosque

par CARMILA



420

opérations de marketing
digital local / mois au
service des commerçants

x 2,2
vs 2017

1

2

3

4

CARMILA ESPAGNE RÉCOMPENSÉE

La stratégie de Carmila Espagne a été saluée lors du XVI^e Congrès Espagnol des Centres Commerciaux organisé par l'Association Espagnole des Centres Commerciaux (AECC). Elle remporte le « Prix de la meilleure campagne d'aide aux commerçants » pour son offre de services digitaux « Le kiosque », le « Prix du meilleur grand centre commercial » et le « Prix de la meilleure campagne de (re)branding » pour son centre commercial Fan à Majorque. Ces prix saluent le dynamisme des équipes espagnoles en termes d'accompagnement des enseignes.



“

Notre objectif est de cultiver la relation de proximité qui nous lie à nos commerçants. Pour cela, nous développons des services qui les aident à accroître leur chiffre d'affaires, à l'instar des formations gratuites qui leur sont proposées par une consultante reconnue dans le secteur, la « Doctora Retail ».

Nous organisons aussi régulièrement des événements avec les enseignes pour créer une relation privilégiée : ateliers, tournoi solidaire de padel tennis ou encore le Carmiday dont la première édition en Espagne a remporté un vif succès avec la participation de 250 représentants d'enseignes parmi les plus importantes du secteur. Enfin, notre Gala annuel est devenu l'événement de référence du secteur en Espagne avec plus de 500 participants.

”

CARLOS PILAR
Directeur Commercial
et Business Development



PRIMARK POUR LA PREMIÈRE FOIS EN FRANCE CHEZ CARMILA

En septembre, Carmila a signé avec l'enseigne de mode Primark sa première implantation sur son parc français, au centre commercial régional Cité Europe situé dans l'agglomération de Calais. Pour accueillir l'enseigne, dont l'arrivée va créer un cercle vertueux bénéfique à l'ensemble du site, Carmila développe un projet de restructuration complète avec notamment la création d'une nouvelle « Cité Gourmande ».

LES - 3 - ENJEUX CLÉS



- 1 -

Répondre à la demande des clients et aux nouvelles tendances de consommation

- 2 -

Élargir l'offre commerciale pour accueillir des enseignes locomotives, des commerçants locaux indépendants, mais aussi de nouveaux concepts innovants

- 3 -

Renforcer le leadership local des actifs et accompagner la performance locale des enseignes



UN BARBIER TRÈS TENDANCE

En 2018, Carmila a signé 12 ouvertures de boutiques La Barbe de Papa, un concept nouveau de barbier-coiffeur qui rencontre un très beau succès. En investissant au capital d'enseignes innovantes, Carmila Ventures accélère leur développement, en priorité sur ses sites.

« L'univers soins-beauté a souvent été dédié aux femmes mais une enseigne de barbier français a toute sa place en centre commercial. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'y développer « La Barbe de Papa ». Carmila nous a proposé un accompagnement en termes de capitaux et de conseils pour permettre de développer et d'adapter notre concept au cœur des territoires. »

ALEXANDRE LE HEN
Fondateur de La Barbe de Papa



Sensations fortes

Les concepts de loisirs ont le vent en poupe ! En 2018, Bounce, premier grand parc thématique dédié au « free jumping » et au trampoline, a été inauguré au centre commercial I Viali à Turin. À Évreux et Besançon, les espaces de jeux urbains Space Jump ont été ouverts, tandis qu'à Chambourcy et Cap Saran (Orléans), Hapik permet de pratiquer l'escalade. Une offre complémentaire aux enseignes comme Intersport et Basic Fit, ainsi qu'aux pôles de restauration.

« Nous sommes ravis de faire partie des enseignes du centre commercial Grand Évreux ! C'est l'opportunité pour les familles de venir s'amuser juste avant un repas ou pour les parents de laisser les enfants s'essayer au trampoline pendant leur shopping. »

XAVIER COROSINE
Co-fondateur de Space Jump

À table !

Afin d'offrir une offre de restauration alliant qualité et innovation, Carmila développe l'implantation des restaurateurs d'aujourd'hui et de demain : Columbus, BChef, Holly's Diner, La Piadina ainsi que des indépendants locaux comme la créatrice de macarons « Au Saveurs Retrouvées » à Évreux.

« La relation avec Carmila a été dès l'origine extrêmement constructive. La réussite de l'enseigne est au cœur de leur projet, et nous partageons les mêmes préoccupations vis-à-vis du client final. C'est une vision moderne de la relation au preneur, basée sur la confiance, particulièrement motivante et rassurante. »

DAMIEN VALLAR
Fondateur de Holly's Diner



Des commercialisations porteuses

Les boutiques éphémères, une expertise développée par Carmila, offrent aux commerçants plus de souplesse et d'innovation grâce à des baux dont la durée est inférieure à trois ans. Elles peuvent ainsi, à l'instar des boutiques Petit Bateau à Chambourcy, Renault à Draguignan ou M.Tshirt à Biarritz, tester une zone de chalandise, essayer un nouveau concept, accroître leur notoriété ou encore pratiquer du déstockage. La commercialisation innove aussi dans le Specialty Leasing, autrement dit la location d'espaces de courte durée (stands, kiosques, totems, etc.), en devenant un véritable vecteur d'expérience et d'animation, à l'image des roadshows de marque comme Samsung, Lexus, Netflix et Nespresso.



MARKETING DIGITAL LOCAL

Grâce à une stratégie de marketing digital local offensive BtoBtoC, Carmila transforme ses centres commerciaux en véritables médias de précision pour renforcer leur attractivité et doper le chiffre d'affaires des commerçants.

Expert du marketing digital local BtoBtoC différenciant, Carmila a poursuivi en 2018 le déploiement de ses outils digitaux performants. Objectif : accompagner les enseignes dans leur attractivité locale pour conquérir de nouveaux clients et développer leur chiffre d'affaires. Basée sur une excellente connaissance de chaque zone de chalandise et la maîtrise d'outils digitaux ciblés, cette approche omnicanale offre aux locataires-commerçants des solutions de marketing digital local sur-mesure complémentaires à leur plan d'actions marketing national.

Un marketing distribué pour garantir proximité et agilité

Au siège, les équipes de Carmila expertes en web, médias digitaux, data, marketing relationnel et stratégies de contenus conçoivent des outils best-in-class : sites web, applications, bases de données en synergie avec Carrefour, data ciblée et géolocalisée, e-mailing, SMS, e-réservation de produit ou service, activation des communautés, etc. Ces solutions sont déployées localement par les équipes de direction de centres qui pilotent l'activité marketing des sites en temps réel.



Accompagner la performance des enseignes, à l'instar d'une agence de marketing digital local



Créer des lieux de vie et une expérience client omnicanal

Activer une campagne en un clic

En 2018, 2 750 commerçants utilisent « Nestor », le portail permettant de développer leur présence digitale sur les outils du centre. En un clic, ils peuvent aussi bien générer des e-mailing que passer des commandes de campagnes digitales locales. Dans le même temps, le « Kiosque » de Carmila, qui offre aux commerçants des solutions ciblées de marketing digital local et de marketing physique, a considérablement augmenté son action. Chaque mois, 420 solutions ciblées de marketing local sont ainsi mises en place dans les sites de Carmila, contre 200 l'année dernière. Un blog dédié, « Les News du Smart Shopping », permet aussi de transmettre savoir-faire et compétences aux enseignes. Il s'accompagne de rencontres tout au long de l'année. En 2018, les 12 rendez-vous ont rassemblé 600 participants en charge du marketing ou de la performance des enseignes.



« Les équipes de Carmila inventent jour après jour un marketing digital local BtoBtoC différenciant et innovant. »

Au sein de Carmila, nous avons constitué une équipe de 18 personnes qui réinvente la façon d'animer un centre commercial en utilisant les mêmes outils que les pure-players du e-commerce. Avec les directeurs de centres, cette équipe constitue un véritable pôle d'expertise pour renforcer l'attractivité locale de chaque commerçant.

Forts de 2 500 campagnes digitales locales et de 200 dispositifs de bornes de jeux déployés en 2018, nous avons construit notre stratégie autour du web-to-store. Notre rôle est de faire venir les clients depuis Internet jusque dans les magasins implantés dans nos centres. Notre stratégie vise à renforcer l'activité de nos commerçants et le leadership de nos centres en synergie avec Carrefour et l'ensemble des enseignes.

QUENTIN JONAS

Directeur Client, Digital Innovation

INDICATEURS DE PERFORMANCE



2 500

campagnes
digitales locales



110 millions

de vues des pages Google
My Business de nos centres
en 2018

**1,95
million**

de contacts,
soit en moyenne
25 000 par centre

+ 77 %
vs 2017

**44,2
millions**

d'e-mails et de SMS envoyés
à nos clients en 2018

+11,2 points

de surperformance
de CA pour les enseignes
accompagnées par
le Boost (accompagnement
marketing longue durée)
vs panel CNCC

1

2

3

4

L'EFFET « BOOST »

En complément des services du « Kiosque », Carmila propose aussi le « Boost », un programme d'accompagnement d'un point de vente sur une période pouvant aller jusqu'à une année. En 2018, il a généré une surperformance du chiffre d'affaires des boutiques accompagnées de + 11,2 points par rapport au panel du Conseil national des centres commerciaux.

« Le directeur de centre de Bay 2 et sa responsable marketing ont accompagné notre enseigne dans la réalisation des opérations « Boost » tout au long de l'année 2018. Cette collaboration est rare et mérite d'être soulignée. »

SWAROVSKI



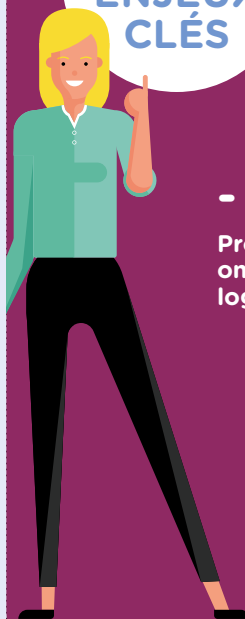
“

Nos outils de marketing digital local mutualisés et déployés localement permettent à nos centres de communiquer avec efficacité et au meilleur coût. Lorsque nous acquérons un centre commercial, le nouveau directeur de centre s'assure de la mise en place de tous les outils de marketing digital local dont Carmila dispose : site internet, bornes d'emploi, influenceurs, bases de données, etc. Notre stratégie est de créer le plus rapidement possible un écosystème complet dans une dynamique positive. À Grand Vitrolles, dans le mois qui a suivi l'acquisition par Carmila, tous les outils étaient opérationnels et le site web du centre comptait + 80 % de visiteurs supplémentaires.

”

IGOR AGLAT
Directeur national
des centres commerciaux

LES - 3 - ENJEUX CLÉS



- 1 -

Améliorer la connaissance client par la collecte et la maîtrise de la data

- 2 -

Proposer une expérience omnicanale dans une logique de drive-to-store

- 3 -

Développer le chiffre d'affaires des commerçants et partager notre expertise de marketing digital local



350 PARTICIPANTS AU CARMIDAY

Événement incontournable du secteur, le Carmiday a réuni les enseignes en septembre 2018, à l'occasion d'une journée portes ouvertes organisée au siège de Carmila à Boulogne-Billancourt. Objectif : présenter les centres commerciaux, les projets d'extension et les solutions marketing et digitales. Lors de cette 4^e édition, 350 enseignes, franchisés et commerçants ont échangé et partagé leur savoir-faire. Ils ont également pu découvrir de nouvelles solutions de marketing digital local présentées par les collaborateurs de Carmila. Avec, cette année, la participation exceptionnelle de Google sur le thème « Drive-to-store et performance locale ».

Le kiosque

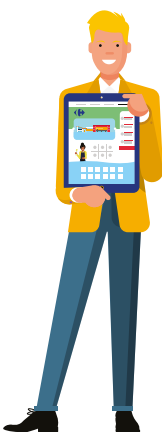
par CARMILA

« Le kiosque », 100 % offert et 100 % omnicanal

En 2018, 2 000 commerçants ont bénéficié gratuitement des services du « Kiosque » de Carmila qui organise 420 opérations marketing local et digital sur-mesure par mois. Autant de solutions ciblées qui font mouche puisqu'elles permettent de développer le chiffre d'affaires des enseignes en complément de leurs actions de marketing national.

« Non seulement nous avons bénéficié d'une réelle expertise terrain, mais "Le kiosque" a aussi contribué à digitaliser nos opérations via le relais du jeu sur des bornes interactives. C'est une valeur ajoutée importante. »

CLEOR



LES BORNES DE JEUX, UNE BASE POUR LA DONNÉE

En 2018, près de 200 bornes de jeu ont été déployées dans 78 centres Carmila et plus de 800 000 clients y ont joué au moins une fois sur l'année. En offrant une expérience ludique, digitale et interactive, les bornes de jeu renforcent la collecte de données qualifiées localement et viennent enrichir les bases existantes des centres commerciaux au service des enseignes. Elles contribuent aussi à l'animation de la galerie marchande et à la fidélisation des clients du centre. En complément, Carmila déploie dans ses centres des opérations d'e-gaming en partenariat avec Micromania-Zing, Playstation et Marvel.

Bêta-testeur Facebook et Google

Carmila a été choisie par Google et Facebook pour devenir bêta-testeur sur le « store visit », outil permettant de mesurer l'effet des campagnes digitales sur le trafic en boutique. Une preuve de plus qu'en matière de marketing digital local Carmila possède bien un temps d'avance.

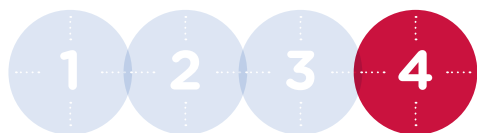


Concours « Shop'Influence »

En avril 2018, Carmila a lancé une opération nationale pour recruter, parmi les clientes de cinq centres commerciaux, une ambassadrice par centre. Son rôle ? Tester et partager ses avis sur les produits et services des commerçants du centre sur son compte Instagram ou sur son blog.

« Plus jeune, j'ai travaillé comme vendeuse pour des enseignes du centre BAB2 d'Anglet. J'étais donc ravie qu'on me propose d'être marraine de l'opération "Shop'Influence" ! »

@SEYNABOU
Influenceuse locale



ACQUISITIONS

Les acquisitions de Carmila se portent sur des sites et dans des zones géographiques présentant le meilleur potentiel de croissance. Forte de sa bonne performance en Espagne, Carmila s'y renforce avec l'acquisition de huit centres, tous leaders ou co-leaders sur leur zone de chalandise.



« Nos acquisitions s'inscrivent au cœur de la stratégie de Carmila. »

Cette année, nous avons acquis un portefeuille de neuf centres commerciaux, dont huit en Espagne, tous leaders ou co-leaders sur leur zone de chalandise. Chacun d'eux recèle un potentiel de transformation et de création de valeur significatif. En Espagne, nous nous renforçons ainsi sur notre marché le plus dynamique et accélérons la mise en œuvre de notre plan d'acquisition en saisissant les belles opportunités que nous offre le marché. Nous avons par ailleurs acquis le site de Grand Vitrolles en France. Compte tenu des extensions déjà livrées depuis l'IPO et des acquisitions réalisées cette année, Carmila est en avance sur le plan d'investissement de 1,6 à 1,7 milliard d'euros sur la période 2017-2020 présentée à l'IPO.

GÉRY ROBERT-AMBROIX
Directeur Général Délégué



CARMILA ACQUIERT GRAND VITROLLES

Carmila a poursuivi la mise en œuvre de son plan d'investissement avec l'acquisition, en février 2018, du centre commercial Grand Vitrolles dans l'agglomération de Marseille. Celle-ci permet à Carmila de renforcer son portefeuille avec l'acquisition d'un grand centre commercial leader fort de 84 enseignes, dont Boulanger et Castorama, adossé à un hypermarché Carrefour puissant.

LES - 3 - ENJEUX CLÉS



- 1 -

Renforcer le leadership local par des acquisitions ciblées

- 2 -

Optimiser le mix-merchandising et améliorer la reversion

- 3 -

Créer de la valeur par le potentiel d'extension inhérent aux sites acquis

Acquisitions majeures en Espagne

Après avoir acquis, en février, le centre commercial leader Gran Vía de Hortaleza à Madrid, Carmila a fait, en mai, l'acquisition de six centres commerciaux, tous leaders ou co-leaders dans leur zone de chalandise, que ce soit en Andalousie (Séville, Cordoue et Puerto de Santa Maria à Cadix), en Catalogne (Barcelone) ou à Alicante. En décembre, Carmila s'est portée acquéreur du centre commercial de Antequera près de Malaga, portant à huit le nombre d'actifs acquis en Espagne en 2018.



“

Les équipes de Carmila Espagne ont réalisé un travail exceptionnel. Après cinq ans d'activité, le pays a fortement contribué aux résultats de la foncière commerçante, avec une croissance organique en valeur de 14 % en moyenne par an. En outre, Carmila Espagne est devenue un des principaux leaders du marché espagnol des centres commerciaux. En décembre, avec l'acquisition du centre d'Antequera près de Malaga, nous avons poursuivi notre stratégie de développement soutenue par le dynamisme de l'économie espagnole.

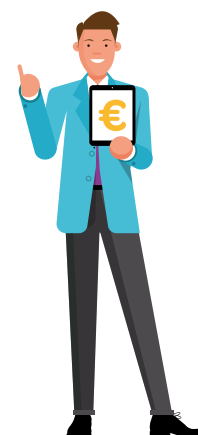
”

SEBASTIAN PALACIOS
Directeur Carmila Espagne

INDICATEURS DE PERFORMANCE



+
76 000 m²
en Espagne

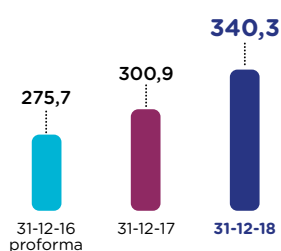


9
acquisitions en 2018,
dont **8**
en Espagne,
pour un montant de
417 M€

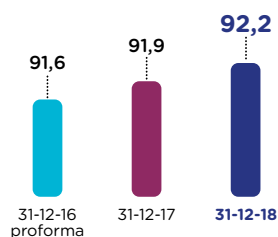
2018

PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

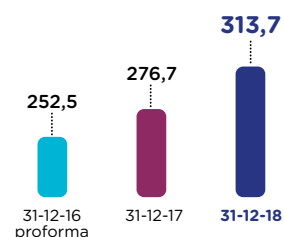
REVENUS LOCATIFS
en millions d'euros



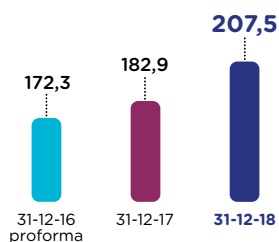
TAUX DE TRANSFORMATION ⁽¹⁾
en pourcentage



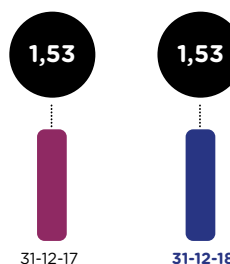
LOYERS NETS
en millions d'euros



RÉSULTAT RÉCURRENT ⁽²⁾
en millions d'euros



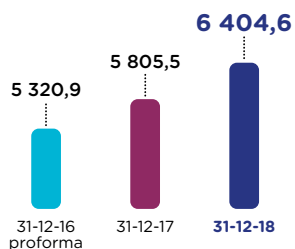
RÉSULTAT RÉCURRENT / ACTION
en euros



(1) Ratio Loyers nets / revenus locatifs.
 (2) Résultat net EPRA hors éléments non récurrents.
 (3) En valeur d'expertise droits inclus.
 (4) Actif Net Réévalué.

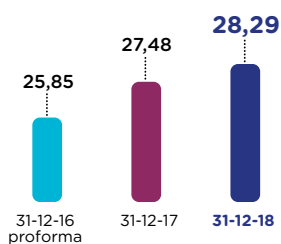
VALEUR VÉNALE DU PATRIMOINE DROIT INCLUS ⁽³⁾

en millions d'euros



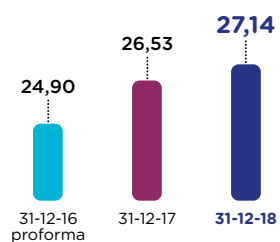
ANR ⁽⁴⁾ EPRA / ACTION

en euros



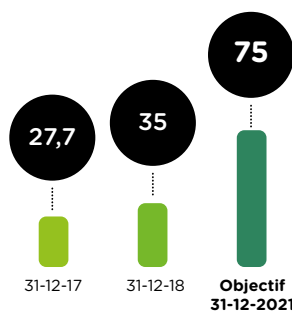
ANR ⁽⁴⁾ EPRA TRIPLE NET / ACTION

en euros



CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE DU PATRIMOINE ⁽³⁾

en pourcentage





PATRIMOINE ET ÉVALUATION

2.1 Atouts concurrentiels	42	2.4 Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants de Carmila	49
2.1.1 Un acteur majeur dans le segment des foncières de centres commerciaux en Europe continentale	42	2.4.1 Contexte général de la mission d'expertise	49
2.1.2 Le leadership des actifs au cœur de la stratégie de Carmila	42	2.4.2 Conditions de réalisation	49
2.2 Chiffres clés du patrimoine	43	2.4.3 Confidentialité et publication	50
2.2.1 Description du patrimoine	43	2.5 Pipeline d'extensions au 31 décembre 2018	50
2.2.2 Présentation des actifs les plus importants du patrimoine Carmila	43	2.5.1 Développements	50
2.2.3 Typologie d'actifs par genre	44	2.5.2 Pipeline de développements	50
2.3 Évaluation du patrimoine	44	2.5.3 Extensions 2018	52
2.3.1 Tendances du marché de l'immobilier commercial et environnement concurrentiel	44	2.5.4 Projets 2019	52
2.3.2 Experts et méthodologie	46	2.5.5 Projet majeur en construction	52
2.3.3 Segmentation géographique du portefeuille	46	2.5.6 Autorisations administratives	52
2.3.4 Évolution de la valorisation du patrimoine	47	2.6 Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2018	53
2.3.5 Évolution des taux de capitalisation	47		
2.3.6 Répartition de la valeur d'expertise par typologie CNCC	48		
2.3.7 Réconciliation de la valorisation du patrimoine avec la valeur des immeubles de placement au bilan	48		

2.1 Atouts concurrentiels

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

Avec plus de 6,4 milliards d'euros de patrimoine et 215 centres commerciaux et *retail parks* 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 2018.

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 Le leadership des actifs au cœur de la stratégie de Carmila

Le cœur de la stratégie de Carmila est le *leadership* local de ses actifs : la grande majorité des centres commerciaux de Carmila sont *leaders* ou *co-leaders* dans leurs zones de chalandise respectives. Au 31 décembre 2018, Carmila dispose de 149 centres commerciaux *leaders* ou *co-leaders*, représentant 87% 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 2014-2017, 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 2018, la quasi-totalité des sites ont été rénovés, les centres non rénovés à date ou récemment acquis feront l'objet d'une rénovation à court terme.

Stratégie commerciale dynamique

Par ailleurs, Carmila a également renforcé la puissance commerciale de ses centres, avec plus de 3 900 baux signés sur la période 2014-2018 (dont 827 en 2018) et un taux d'occupation financier consolidé de 96,2% au 31 décembre 2018 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 17 extensions pour une surface de 155 371 m² et un investissement de 409 millions d'euros, la création de loyer générée par ces extensions est de 29,3 millions d'euros et le *yield on cost* moyen Carmila est de 7,2%. L'année 2018 a été particulièrement dynamique avec les livraisons de sept projets d'une surface totale de 71 950 m² pour un investissement de 145 millions d'euros.

Le pipeline d'extensions 2019-2024 au 31 décembre 2018 intègre 27 projets pour un montant d'investissement prévisionnel de 1,4 milliard d'euros.

Développés conjointement avec Carrefour Property, ces projets d'extension permettent à Carmila de renforcer l'attractivité de ses centres en les adaptant aux besoins des enseignes et à ceux de leurs clients. Ces extensions facilitent notamment l'implantation de moyennes surfaces dans les centres commerciaux, véritables locomotives en complément des hypermarchés du Groupe Carrefour, permettant de densifier le trafic et de renforcer l'attractivité de ces centres.

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%.

Carmila a été très dynamique en 2018 avec l'acquisition de neuf centres commerciaux d'une surface totale de 100 129 m² pour un investissement de 417 millions d'euros.

2.2 Chiffres clés du patrimoine

2.2.1 Description du patrimoine

Au 31 décembre 2018, Carmila dispose d'un patrimoine de 215 centres commerciaux et *retail parks* attenants à des hypermarchés Carrefour situés en France, en Espagne et en Italie, valorisés à plus de 6,4 milliards d'euros droits et travaux inclus pour une surface totale proche des 1,53 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 27% de la surface locative brute au 31 décembre 2018. Le tableau suivant présente des informations sur ces 15 actifs :

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/ Site (en %)
FRANCE						
BAB 2 - Anglet	1967	2014	2017	123	25 679	52,4%
Bay 2	2003	2014	2016	108	21 096	37,0%
Calais/Coquelles	1995	2014	2019	167	49 774	77,6%
Chambourcy	1973	2014	2015	70	21 057	44,0%
Évreux	1974	2014	2017	72	37 760	57,0%
Montesson	1970	2014	-	59	13 274	32,8%
Orléans Place d'Arc	1988	2014	2018	70	13 520	53,6%
Ormesson	1972	2015	2018	115	20 919	14,5%
Perpignan Clairia	1983	2014	2015	77	21 042	52,1%
Saran - Orléans	1971	2014	2017	87	38 675	64,2%
Thionville	1971	2016	-	160	26 188	62,9%
Toulouse Labège	1983	2014	2019	127	21 913	44,9%
Vitrolles	1971	2018	-	84	24 000	55,2%
Total France	-	-	-	1 319	334 897	-
ESPAGNE						
Fan Mallorca	2016	2016	2016	104	38 122	75,0%
Huelva	2013	2014	2013	92	33 283	82,4%
Total Espagne	-	-	-	196	71 405	-
TOTAL	-	-	-	1 515	406 302	-

Pour une présentation détaillée du portefeuille d'actifs commerciaux de Carmila, se référer à la partie « Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2018 ».

2.2.3 Typologie d'actifs par genre

Au 31 décembre 2018, Carmila détient 149 centres commerciaux *leaders* ou *co-leaders* (tels que définis ci-dessous) dans leurs zones de chalandise représentant 69% du nombre total de centres commerciaux de Carmila et 87% 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 2018) 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 31/12/2018 (en millions d'euros)	% valeur vénale	Nombre de sites
France	4 600,3	100%	129
Leader	2 608,9	57%	40
Co-leader	1 390,5	30%	38
Autre *	600,9	13%	51
Espagne	1 449,8	100%	78
Leader	714,3	49%	23
Co-leader	498,7	35%	40
Autre *	236,8	16%	15
Italie	354,5	100%	8
Leader	261,5	74%	5
Co-leader	73,2	21%	3
Autre *	19,8	5%	
TOTAL	6 404,6	100%	215
Leader	3 584,7	56%	68
Co-leader	1 962,4	31%	81
Autre *	857,5	13%	66

* Centres de proximité, lots isolés.

2.3 Évaluation du patrimoine

2.3.1 Tendances du marché de l'immobilier commercial et environnement concurrentiel

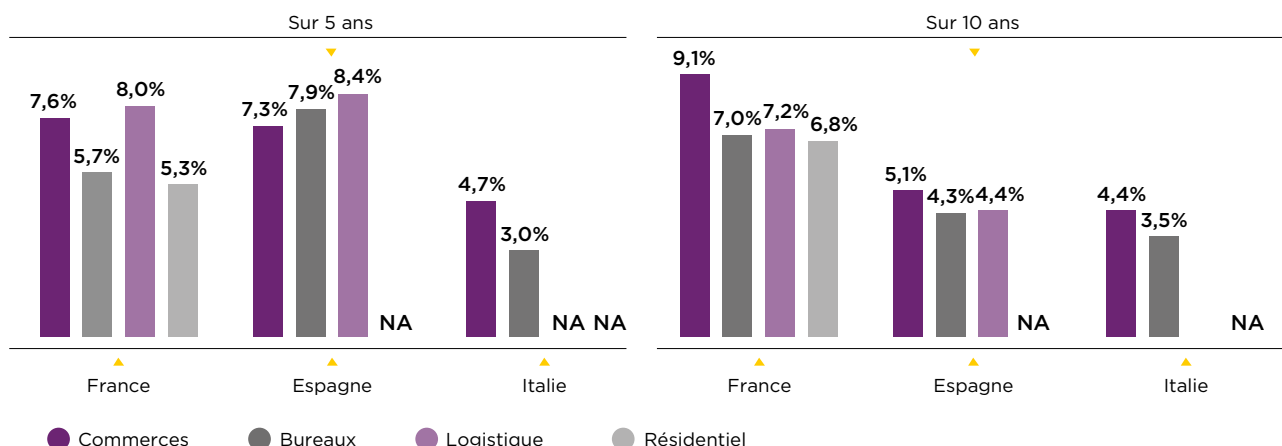
L'immobilier commercial désigne l'ensemble des biens immobiliers détenus par des acteurs professionnels qui n'en sont pas les occupants, et qui en retirent un revenu à titre habituel. Les actifs peuvent être regroupés en différentes catégories :

- les actifs immobiliers d'entreprise, qui représentent la part majoritaire des actifs de l'immobilier commercial. Parmi ces actifs, on peut distinguer quatre grandes classes d'actifs correspondant à différents segments : (i) les bureaux, (ii) les commerces (commerces en pied d'immeuble, centres commerciaux et *retail parks*), (iii) les locaux d'activités et de logistiques destinés à concevoir, produire et stocker les marchandises (entrepôts, locaux de production, etc.), et (iv) l'immobilier de service, regroupant les hôtels et les établissements de santé et de loisirs ;
- les autres actifs non résidentiels tels que des parkings ; et
- les actifs résidentiels (non détenus par des bailleurs sociaux), qui recouvrent aussi les actifs résidentiels sous forme d'habitat collectif.

En particulier, le segment des centres commerciaux présente un profil dynamique et résilient, avec une forte visibilité sur les flux de trésorerie supportée par un socle solide de revenus indexés, des taux de vacance bas du fait notamment du droit au bail en France (qui amène le locataire qui souhaite résilier son bail à rechercher lui-même son successeur) ou de la réglementation restrictive sur les nouveaux développements (par exemple en France avec les autorisations de la Commission départementale d'aménagement commercial ou CDAC) et une mutualisation des risques sur un grand nombre de sites et de baux. Il offre également une capacité à créer de la valeur en travaillant le merchandising et l'animation des centres, les négociations de renouvellement et de commercialisation et en menant une politique de rénovation, de restructuration et d'extension des sites afin d'améliorer leur compétitivité.

Par ailleurs et comme relevé par MSCI (voir graphique ci-dessous), le segment commerce est celui qui affiche le meilleur rendement à long-terme comparé aux autres classes d'actifs immobiliers, à la fois en France, en Espagne et en Italie.

RENDEMENT GLOBAL ANNUALISÉ* DE L'IMMOBILIER D'INVESTISSEMENT



Source : MSCI (données à fin 2017).

Notes et définitions :

* Rendement global annualisé (indice « IPD » selon l'organisme MSCI) : mesure la performance des investissements immobiliers directs de placement (rendement locatif et rendement en capital, sans effet de levier) obtenue à partir de deux expertises consécutives.

L'immobilier de commerce est sensible à la conjoncture macroéconomique (notamment croissance, inflation, niveau de l'emploi et dépenses des ménages, qui influencent les prix, la dynamique des transactions, les taux de vacance et de défaut, l'évolution des loyers etc.) et aux arbitrages avec d'autres classes d'actifs financiers.

Le marché des centres commerciaux en France

L'année 2018 se termine sur un volume d'investissement dans le secteur du commerce de 4,6 milliards d'euros, en hausse de 10% par rapport à 2017. D'après Cushman & Wakefield, cette hausse de l'activité en 2018 est marquée par un mois de décembre qui concentre à lui seul un tiers des montants investis sur l'ensemble de l'année. Le marché a été animé par des cessions de portefeuilles et le dynamisme du segment des petits volumes de moins de 50 millions d'euros, avec environ 150 opérations totalisant plus d'un milliard d'euros.

Le marché des centres commerciaux en Espagne

D'après Knight Frank, le volume d'investissement en Espagne dans le secteur de l'immobilier commercial atteint un montant proche de 3,0 milliards d'euros en 2018 (hors *high street*), en baisse de 7,5% par rapport à 2017. À noter, la majeure partie des investissements réalisés au cours l'année l'ont été sous la forme d'achats et de ventes de portefeuilles confirmant l'importance de ce type de transactions sur le marché espagnol.

Le marché des centres commerciaux en Italie

Selon Colliers International, au troisième trimestre 2018, le secteur du commerce représentait près de 40% (vs. 27% en 2017) du total des investissements dans le secteur immobilier en Italie pour une valeur de 1,8 milliard d'euros. Le marché immobilier reste actif en bureau et hôtellerie mais le manque de produit a poussé les investisseurs à évaluer d'autres classes d'actifs telles que le commerce, la logistique et la santé. Par ailleurs, ces investissements ont été principalement axés

sur le nord et le centre de l'Italie (environ 75% du volume d'investissement en 2018).

Il est à noter par ailleurs que Carmila n'est présent en Italie que dans le Nord du pays et plus précisément en Lombardie (région de Milan), dans le Piémont (région de Turin), en Toscane (région de Florence) et en Vénétie (région de Venise). Ces quatre régions et plus généralement le Nord de l'Italie font partie des régions les plus riches du pays, avec un PIB par habitant au-dessus de la moyenne de l'Union Européenne d'après Eurostat.

Environnement concurrentiel et positionnement de Carmila

La concurrence s'apprécie centre par centre au niveau de sa zone de chalandise, en fonction de l'attractivité du site pour les clients finaux et les commerçants, en tenant compte le cas échéant de la présence d'autres formats de commerces, par exemple de centre-ville, dans cette même zone de chalandise. Cette attractivité peut également être mesurée à l'échelle d'un réseau national ou international pour les grandes enseignes.

Ces actifs concurrents sont détenus par une série d'acteurs parmi lesquels on distingue notamment :

- les institutionnels (compagnies d'assurance, de mutuelles et de prévoyance, caisses de retraites, autres gestionnaires d'actifs, etc., tels que par exemple Allianz, APG, NBIM) ;
- les sociétés foncières, principalement des SIIC (par exemple les foncières cotées spécialisées dans le commerce comme Unibail-Rodamco-Westfield, Klépierre, Altarea Cogedim, Mercalys et Eurocommercial Properties, ou non cotées comme Ceetrus ou encore les foncières avec un portefeuille d'actifs plus diversifié comme Merlin Properties) ;
- les fonds dédiés aux investisseurs professionnels ou les fonds *retail* s'adressant aux investisseurs particuliers (par exemple Amundi, AXA Real Estate, CBRE Global Investors, etc.) ;
- les fonds de *Private Equity* (par exemple Blackstone, KKR, etc.) ; et
- les fonds patrimoniaux (fonds gérés par des *family offices* ou SCI familiale).

La concurrence entre acteurs du paysage des centres commerciaux s'exerce également sur l'acquisition de centres existants et le développement et la création de nouveaux centres. Carmila, quant à lui, bénéficie d'un accès à un large éventail d'opportunités de développement et d'acquisition du fait de sa relation privilégiée avec le Groupe Carrefour.

2.3.2 Experts 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 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 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 ⁽¹⁾). 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.

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.

2.3.2.1 Commentaires sur le périmètre

- 30% des sites en France ont fait l'objet d'une rotation entre les experts et les sites expertisés par Jones Lang Lasalle et CBRE ont été répartis entre Cushman & Wakefield et Catella.
- Le *retail park* d'Orléans – Cap Saran livré au premier semestre et les extensions d'Athis-Mons, Évreux phase 2, Besançon Chalezeule livrées au second semestre ont été inclus dans le patrimoine pour leurs valeurs expertisées.
- Les actifs acquis au premier semestre (Marseille – Vitrolles, Madrid – Gran Via de Hortaleza, et les 6 actifs du portefeuille Pradera en Espagne) ont été inclus dans le portefeuille pour leurs valeurs expertisées.
- Le centre d'Antequera acquis en décembre 2018 a été inclus dans le patrimoine à sa valeur d'acquisition.
- Pour les extensions en cours (Nice Lingostière et Rennes Cesson) 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) n'a pas été comptabilisé compte tenu du démarrage récent des travaux.

2.3.3 Segmentation géographique du portefeuille

La valorisation du portefeuille totale (part du Groupe) s'établit à 6 404,6 millions d'euros droits inclus au 31 décembre 2018 et se répartit de la manière suivante :

Valeur vénale droits inclus (DI) du patrimoine		31/12/2018		
Pays	Millions d'euros	%	Nombre d'actifs	
France	4 600,3	71,8%	129	
Espagne	1 449,8	22,6%	78	
Italie	354,5	5,5%	8	
TOTAL	6 404,6	100,0%	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 62,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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% et terrain de l'extension de Thiene en Italie à 50%).

(1) Immeubles de placement en cours de construction – Marge sur développement qui correspond au surcroît de juste valeur par rapport au prix de revient.

2.3.4 Évolution de la valorisation du patrimoine

	31/12/2018								30/06/2018				31/12/2017	
	Valeur vénale droits inclus			Variation vs. 30/06/2018		Variation vs. 31/12/2017			Valeur vénale droits inclus		Variation vs. 31/12/2017		Valeur vénale droits inclus	
	en millions d'euros	%	nombre d'actifs	à périmètre courant	à périmètre constant	à périmètre courant	à périmètre constant		en millions d'euros	%	à périmètre courant	à périmètre constant	en millions d'euros	%
France	4 600,3	71,8%	129	0,1%	-0,1%	6,4%	1,0%		4 596,4	72,4%	6,3%	1,1%	4 323,1	74,5%
Espagne	1 449,8	22,6%	78	5,3%	4,1%	28,6%	6,2%		1 377,4	21,7%	22,1%	1,1%	1 127,7	19,4%
Italie	354,5	5,5%	8	-4,5%	0,0%	-0,1%	4,1%		371,3	5,9%	4,7%	4,1%	354,7	6,1%
TOTAL	6 404,6	100%	215	0,9%	0,8%	10,3%	2,2%		6 345,2	100%	9,3%	1,3%	5 805,5	100%

L'augmentation de la valeur vénale droits inclus du patrimoine de 599,1 millions d'euros au cours de l'année 2018 s'analyse de la manière suivante :

- la valeur des actifs, à périmètre constant, s'apprécie de 1,9% soit 126,4 millions d'euros. La variation à périmètre constant s'entend sur une base comparable de centres commerciaux, hors extensions développées sur la période ;
- l'intégration dans le patrimoine des nouveaux centres commerciaux acquis sur la période et la sortie de l'actif cédé en 2018 pour une valeur nette de 398,7 millions d'euros : acquisition de Marseille - Vitrolles, Madrid - Gran Via de Hortaleza, le portefeuille Pradera, Antequera ainsi que deux lots en Italie et la cession de Grugliasco en Italie ;
- les autres variations dues aux extensions (variations des immobilisations en cours et des IPUC des projets en construction, livraison des sept projets 2018) pour 74,1 millions d'euros.

2.3.5 Évolution des taux de capitalisation

	NIY			NPY		
	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017
France	5,22%	5,16%	5,15%	5,54%	5,50%	5,49%
Espagne	6,23%	6,18%	6,18%	6,40%	6,40%	6,34%
Italie	6,16%	6,03%	6,21%	6,16%	6,11%	6,21%
TOTAL	5,50%	5,44%	5,42%	5,77%	5,73%	5,70%

Le NPY est en légère hausse sur le portefeuille global : +7 bps ; cette hausse est due à l'évolution en France et en Espagne, le poids de l'Italie dans le portefeuille global étant limité.

En France, l'évolution du NPY est de 5 bps entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018. Cette hausse est la conséquence de trois facteurs principaux : l'impact de la décompression de marché des taux de capitalisation (12 bps), le travail d'asset management (restructuration et livraison d'extensions -5 bps) et l'acquisition du centre de Vitrolles qui vient très légèrement tirer le taux global vers le bas (-2 bps). L'impact de décompression des taux de capitalisation de marché reste limité sur le portefeuille de Carmila, les experts ayant souligné la résilience importante du portefeuille par rapport au marché du fait de la rénovation intégrale et récente du portefeuille, des taux d'effort raisonnables des locataires et des valeurs locatives des vacants réalistes.

En Espagne, l'évolution du NPY est de 6 bps entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018. Cette évolution est due à deux facteurs principaux : la revalorisation de la valeur locative estimée par les experts des locaux vacants grâce à la bonne performance des équipes de commercialisation depuis 2014 (3 bps) et l'impact des acquisitions (3 bps).

En Italie, la légère compression du NPY est due à Nichelino dont l'historique depuis l'ouverture en octobre 2017 permet de le valoriser à un niveau de marché au 31 décembre 2018.

Dans les trois pays, l'évolution du NIY est comparable à celle du NPY compte tenu du taux de vacance financière globalement stable.

2.3.6 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) ⁽¹⁾.

Au 31 décembre 2018, les centres régionaux et les grands centres commerciaux représentent 81% du portefeuille de Carmila en valeur vénale.

Expertise 31/12/2018							
	Valeur vénale DI (en millions d'euros)	% de valeur	Loyer net moyen (en euros/m ²)	ERV vacant moyen	NIY	NPY	EPRA Vacancy Rate
France	4 600,3	100,0%	262	210	5,2%	5,5%	94,2%
Centres régionaux	1 548,6	33,7%	327	208	5,0%	5,3%	95,3%
Grands centres commerciaux	2 186,3	47,5%	267	243	5,1%	5,4%	95,3%
Centres locaux de proximité	865,4	18,8%	195	186	5,7%	6,4%	90,1%
Espagne	1 449,8	100,0%	211	79	6,2%	6,4%	93,8%
Centres régionaux	356,8	24,6%	199	nd	5,4%	5,4%	99,6%
Grands centres commerciaux	743,6	51,3%	194	96	6,4%	6,6%	94,1%
Centres locaux de proximité	349,2	24,1%	276	77	6,7%	7,1%	88,7%
Italie	354,5	100,0%	251	nd	6,2%	6,2%	98,8%
Centres régionaux	18,4	5,2%	234	nd	5,5%	5,5%	100,0%
Grands centres commerciaux	315,1	88,9%	251	nd	6,2%	6,2%	98,6%
Centres locaux de proximité	21,0	5,9%	265	nd	6,6%	6,6%	100,0%
TOTAL GÉNÉRAL	6 404,6	100,0%	246	165	5,5%	5,8%	94,3%
Centres régionaux	1 923,0	30,0%	289	195	5,1%	5,3%	96,2%
Grands centres commerciaux	3 245,9	50,7%	241	172	5,5%	5,7%	95,3%
Centres locaux de proximité	1 235,7	19,3%	216	146	6,0%	6,6%	89,8%

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

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeur vénale droits inclus	6 404,6	5 805,0
Immobilisations en cours	-62,6	-91,6
Valorisation de la quote-part des immeubles MeQ	-69,2	-67,7
Droits et enregistrements (hors MeQ)	-319,2	-290,1
Autres reclassements	0,0	-1,0
Valeur vénale hors droits (IPUC inclus)	5 953,7	5 355,1
IPUC	0,0	-26,8
VALEUR VÉNALE HORS DROITS	5 953,7	5 328,3

(1) Centres commerciaux régionaux : surface GLA supérieure à 40 000 m² et/ou au moins 80 magasins et services. Grands centres commerciaux : surface GLA supérieure à 20 000 m² et/ou au moins 40 magasins et services. Centres locaux de proximité : surface GLA supérieure à 5 000 m² et au moins 20 magasins et services.

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 2018.

Référentiels et principes généraux

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

Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes indépendants, tels que définis dans les standards du *Red Book* publié par la RICS.

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 Conditions de réalisation

Informations

Nous avons demandé au *management* de la Société de nous confirmer que les informations relatives aux actifs et aux locataires qui nous ont été fournies sont complètes et exactes dans tous leurs aspects significatifs. Par conséquent, nous avons considéré que toutes les informations connues des collaborateurs de la Société et pouvant impacter la valeur, telles que les dépenses de fonctionnement, les travaux engagés, les éléments financiers y compris les 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.

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

Isabel Fernandez-Valencia

Head of Valuation
Catella Property Spain S.A.

2.5 Pipeline d'extensions au 31 décembre 2018

2.5.1 Développements

Sur chacun de ses marchés, Carmila poursuit la mise en œuvre du programme d'extensions de centres commerciaux à fort potentiel et réalise des opérations de restructuration en vue d'optimiser ses centres, d'accroître leur rendement, et de renforcer leur *leadership*.

Aux termes de la Convention Renovations 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 65%), un dossier final du projet est soumis aux instances décisionnelles de Carmila et de Carrefour pour validation et, le cas échéant, le lancement des travaux. Afin de renforcer l'alignement des intérêts communs des deux groupes, la Convention Renovations 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. À l'ouverture au public, des mécanismes d'options d'achat et de vente permettent à Carmila d'acquiescer la totalité de l'extension co-développée avec Carrefour. La rentabilité moyenne cible sur investissement (c'est-à-dire les loyers nets attendus divisés par le montant d'investissement total estimé) des projets d'extension s'élève à environ 7-8%, dont 6-7% pour Carmila après partage de la marge de promotion (50/50) avec Carrefour.

2.5.2 Pipeline de développements

Le *pipeline* d'extensions 2018-2023 au 31 décembre 2017 intégrait 31 projets pour un montant d'investissement prévisionnel de 1,5 milliard d'euros. En 2018, sept extensions ont été livrées en France et en Espagne : Orléans Cap Saran, Douai, Hérouville, Besançon Chalezeule, Évreux (phase 2), Athis-Mons et Los Patios à Malaga en Espagne. L'ensemble de ces projets a été livré avec un taux d'occupation financier proche de 100%.

En 2018, cinq projets ont été placés en attente : Sallanches et Angoulins en France, Augusta-Saragosse et Puerta de Alicante en Espagne et Thiene en Italie ; tandis que huit nouveaux projets (sept en France et un en Espagne) sont entrés au périmètre : Bourg-en-Bresse, Nantes Beaujoire, Tourville, Draguignan, Châteauneuf-les-Martigues, Francheville, Draguignan et Tarrassa en Espagne.

Le *pipeline* d'extensions 2019-2024 au 31 décembre 2018 intègre 27 projets pour un montant d'investissement prévisionnel de 1,4 milliard d'euros et un *yield on cost* moyen de 6,2% ⁽¹⁾.

(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 des 50% que le Groupe Carrefour détient.

Le tableau suivant présente les informations clés des projets d'extension de Carmila sur la période 2018-2024.

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 (en millions d'euros)	Taux de rendement ⁽²⁾	Taux de rendement (part Carmila) ⁽³⁾
PROJETS 2018 LIVRÉS							
Orléans Saran	France	29 232	avr. 2018				
Douai	France	1 294	S1 2018				
Hérouville (restructuration)	France	179	S1 2018				
Besançon Chalezeule	France	15 000	sept. 2018				
Évreux (phase 2)	France	19 244	oct. 2018				
Athis-Mons	France	5 794	déc. 2018				
Malaga - Los Patios	Espagne	1 207	déc. 2018				
Total projets 2018		71 950		145,5	11,3	7,8%	7,6%
PROJETS 2019							
Calais - Coquelles (restructuration)	France	6 000	S2 2019				
Rennes - Cesson sévigné	France	6 085	S2 2019				
Toulouse - Purpan	France	3 152	S2 2019				
Total projets 2019		15 237		30,6 ⁽⁴⁾	2,4 ⁽⁴⁾	7,6%	7,6%
Bourg-en-Bresse (restructuration)	France	1 387	2020				
Chambéry-Bassens	France	4 604	2020				
Nice Lingostière	France	12 623	2020				
Laval	France	5 651	2020				
León	Espagne	5 000	2020				
Burgos	Espagne	4 593	2020				
Draguignan (restructuration)	France	1 519	2020				
Roanne Mably	France	2 788	2021				
Tourville	France	4 750	2021				
Francheville (<i>stripmall</i>)	France	2 374	2021				
Châteauneuf-les-Martigues	France	3 260	2021				
Laon	France	1 700	2021				
Puget-sur-Argens (restructuration)	France	1 513	2021				
Thiene	Italie	9 600	2022				
Barcelone - Tarrassa	Espagne	40 000	2022				
Nantes Beaujoire	France	14 943	2022				
Thionville	France	4 161	2022				
Vitrolles	France	24 089	2022				
Aix-en-Provence	France	5 978	2022				
Montesson	France	28 431	2022				
Orléans Place d'Arc	France	10 528	2023				
Antibes	France	36 363	2024				
Toulouse Labège	France	25 231	2024				
Vénissieux	France	42 965	2024				
Total projets post-2019		294 051		1 415,2	89,9	7,2%	6,1%
TOTAL DES PROJETS CONTRÔLÉS ⁽⁵⁾		309 287		1 445,8	92,4	7,2%	6,2%

(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.

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

(3) 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.

(4) Inclus les projets de promotion Rennes Cesson et Toulouse Purpan sans la restructuration de Calais-Coquelles.

(5) Projets contrôlés : projets post 2018 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.

2.5.3 Extensions 2018

En 2018, Carmila a confirmé sa capacité à mener à bien la mise en œuvre de sa stratégie de développement de son programme d'extensions avec la livraison de sept projets qui représentent une surface de 71 950 m² et un coût de 145 millions d'euros pour un *yield on cost* moyen de 7,6%.

- **Orléans – Cap Saran (45) – Création d'un *retail park* moderne et innovant attenant à un site *leader***

Carmila a inauguré le 24 avril 2018, le plus grand *retail park* de France créé en 2018 : le « Parc » Orléans – Cap Saran, une promenade commerciale de 29 000 m². Orléans – Cap Saran est situé en entrée de la métropole d'Orléans, dans la zone commerciale de Saran, à quelques minutes de l'Autoroute A10 qui relie Paris à Bordeaux. Avec ses 85 enseignes, ses espaces de loisirs et de restauration, ses attentions pour petits et grands comme le « Grand Ecr@n » digital, Orléans – Cap Saran est désormais une véritable destination shopping pour tout le Loiret.

- **Caen Hérouville-Saint-Clair (14) – Restructuration d'un site majeur de l'agglomération caennaise**

Carmila a ouvert au public au premier semestre 2018, la restructuration de la galerie du centre commercial Carrefour de Caen Hérouville-Saint-Clair. L'ensemble de la galerie marchande atteint maintenant près de 17 000 m² et accueille de nouvelles enseignes comme Mango, Basic Fit ou la 1^{re} implantation en France de l'enseigne de chaussures Deichmann.

- **Douai Flers-en-Escrebieux (59) – Restructuration sur le centre commercial *leader* de Douai**

Après une rénovation complète du centre commercial et de l'hypermarché en 2015 et 2016, Carmila a finalisé la restructuration de la partie droite du centre commercial Carrefour Douai Flers au premier semestre 2018. Situé en périphérie de Douai, l'ensemble commercial comprend maintenant 48 boutiques (dont une moyenne surface FNAC de 840 m² implantée dans la zone restructurée) sur 7 200 m² de surface locative brute et 2 400 places de parking.

- **Besançon Chalezeule (25) – Le renforcement de l'offre commerciale de l'Est de Besançon avec la création d'un *retail park***

Carmila a inauguré le 26 septembre 2018, un *retail park* de 15 000 m² relié avec le centre commercial Carrefour de Besançon Chalezeule et le tramway mis en service en septembre 2014. Avec une zone de chalandise de 115 000 ménages, le futur *retail park* accueille 18 nouvelles enseignes et notamment Intersport, Chaussea, Basic Fit et Space Jump.

- **Évreux Guichainville (71) Phase 2 – La création d'une destination shopping-loisirs autour du site *leader* de l'Eure**

Carmila a inauguré le 16 octobre 2018, la seconde phase de l'extension de la galerie marchande du centre commercial de l'hypermarché Carrefour Évreux. Le pôle commercial atteint maintenant une surface de 7 000 m² pour la galerie et 30 700 m² pour le *retail park*, portant le nombre total d'enseignes de 18 à 80.

- **Los Patios (Malaga – Espagne) – Projet d'extension sur un centre commercial *leader* au sud de l'Espagne**

Carmila a inauguré le 4 décembre 2018, l'extension de la galerie marchande du centre commercial Carrefour de Los Patios à Malaga, le projet se compose de la restructuration totale de la galerie ainsi que de la création d'une surface de 1 200 m².

- **Athis-Mons (91) – Projet créateur de vitalité commerciale dans une galerie bénéficiant d'une clientèle fidèle et régulière**

Carmila a inauguré le 12 décembre 2018, l'extension de la galerie marchande du centre commercial Carrefour Athis-Mons. L'extension développée sur 4 086 m² porte ainsi le nombre d'enseignes de 26 à 39 dont un H&M dans la nouvelle extension.

2.5.4 Projets 2019

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

Carmila prévoit de terminer au second semestre 2019 la restructuration de la galerie commerciale du centre commercial Carrefour Cité Europe, situé à Coquelles dans l'agglomération de Calais. La restructuration comprendra notamment l'ouverture de Primark pour une surface de vente de plus de 4 000 m² sur deux niveaux, 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*.

- **Rennes Cesson (35) – Projet d'extension sur un centre commercial profitant d'une situation stratégique en entrée d'agglomération**

Carmila a avancé l'ouverture de l'extension de la galerie marchande du centre commercial Rennes Cesson de 2020 au second semestre 2019. Le centre est situé dans le principal technopôle de l'agglomération rennaise. L'extension doublera la taille de la galerie pour que celle-ci atteigne 12 823 m² pour 67 boutiques.

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

Après une rénovation complète du centre commercial et de l'hypermarché en 2015 et 2017, Carmila complètera l'offre du centre commercial Carrefour Toulouse Purpan au deuxième semestre 2019. Implanté dans un environnement urbain, l'ensemble commercial accueillera sous forme de *retail park* cinq nouvelles enseignes (restauration, loisirs et sport) sur 3 100 m² GLA.

2.5.5 Projet majeur en construction

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

Carmila prévoit d'inaugurer au second semestre 2020, l'extension de la galerie marchande du centre commercial Carrefour Nice Lingostière. Le centre situé dans un pôle de loisirs 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.

2.5.6 Autorisations administratives

Permis de construire

Un permis de construire est requis pour la réalisation de constructions nouvelles ou de travaux sur des constructions existantes, lorsque ceux-ci ont pour effet de changer la destination des constructions et d'en modifier les structures porteuses ou la façade, ou de créer une surface de plancher ou une emprise au sol supérieure à vingt mètres carrés supplémentaires.

Cinq permis de construire ont été obtenus pour les projets du pipeline dont trois permis au cours de l'année 2018 :

- Marseille - Vitrolles – février 2018 (permis de construire purgé de tous recours) ;
- Calais Coquelles – 12 juin 2018 ;
- Sallanches – 3 octobre 2018.

Autorisations d'exploitation commerciale

Une autorisation d'exploitation commerciale est requise dans le cadre de la création d'un magasin ou d'un ensemble commercial, d'une surface de vente supérieure à 1 000 m² ou de l'extension de la surface de vente d'un magasin ou d'un ensemble commercial, ayant atteint ou devant dépasser les 1 000 m². Les commerces concernés par cette réglementation sont les commerces à prédominance alimentaire, les commerces de détail et les activités de prestations de services à caractère artisanal.

Les projets nécessitant un permis de construire bénéficient en effet d'une procédure de « guichet unique », dans le cadre de laquelle le porteur du projet doit déposer un seul dossier,

portant tant sur la demande de permis de construire que sur celle relative à l'autorisation d'exploitation commerciale.

À ce jour, sept CDAC / CNAC ont été obtenues pour les projets du pipeline, dont un CDAC / CNAC au cours de l'année 2018 :

- Châteauneuf-les-Martigues – 25 octobre 2018

Programme de rénovation du parc Carmila

Les opérations de rénovation consistent à moderniser et entretenir le patrimoine immobilier afin de l'adapter aux attentes des commerçants et des consommateurs finaux en le rendant plus attractif. À fin 2017, Carmila a finalisé 100% de son programme initial de rénovation.

Carmila se fixe pour objectif d'avoir un parc totalement rénové et poursuit son programme avec les rénovations des sites qui ont été récemment acquis.

Cinq rénovations non incluses dans le périmètre initial ont été livrées en 2018 : Orléans Place d'Arc, Ormesson-sur-Marne, Besançon Chalezeule, Montigala et Los Patios.

2.6 Présentation détaillée du patrimoine en exploitation de Carmila au 31 décembre 2018

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/Site (en %)
FRANCE						
Aix-en-Provence	1971	2014	2015	41	8 317	31,3%
Amiens	1973	2014	2014	20	4 428	25,2%
Angers – Saint-Serge	1969	2014	2015	28	5 176	24,5%
Angoulins	1973	2014	2015	31	4 800	22,6%
Annecy Brogny	1968	2014	2015	25	4 312	24,6%
Antibes	1973	2014	2014	34	4 820	22,6%
Athis-Mons	1971	2014	2014	46	9 864	44,9%
Auch	1976	2014	2014	10	922	16,3%
Auchy-les-Mines	1993	2014	2015	28	2 762	26,1%
Auterive	2011	2014	-	17	6 674	36,8%
Bab 2 – Anglet	1967	2014	2017	123	25 679	52,4%
Barentin	1973	2016	-	10	5 697	14,5%
Bassens (Chambéry)	1969	2014	2014	21	2 701	17,1%
Bay 1	2004	2014	-	29	8 586	32,9%
Bay 2	2003	2014	-	108	21 096	37,0%
Bayeux Besneville	1974	2014	2014	7	584	11,0%
Beaucaire	1989	2014	2015	32	6 825	21,4%
Beaurains 2	2011	2014	-	12	4 364	39,8%
Beauvais	1969	2014	2016	17	3 300	21,1%
Berck-sur-Mer	1995	2014	2014	28	7 622	60,3%
Besançon/Chalezeule	1976	2014	2018	31	16 882	52,0%
Bourg-en-Bresse	1977	2014	-	23	4 489	19,2%
Bourges (avec extension)	1969	2014	2016	49	6 417	31,7%
Brest Hyper	1969	2014	2014	47	18 014	41,0%
Calais/Beau Marais	1973	2014	2015	23	5 118	28,3%
Calais/Coquelles	1995	2014	2019	167	49 774	77,6%
Chambourcy	1973	2014	2015	70	21 057	44,0%
Champs-sur-Marne	1967	2014	2014	17	1 773	15,5%
Charleville-Mézières	1985	2014	2014	26	2 475	17,5%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/Site (en %)
Château-Thierry	1972	2014	2015	11	649	8,8%
Châteauneuf-les-Martigues	1973	2014	2016	23	12 734	12,5%
Châteauroux	1969	2014	2014	20	3 561	22,4%
Cholet	1970	2014	2014	30	5 281	16,9%
Condé-sur-L'Escaut	1987	2014	2015	8	528	9,6%
Condé-sur-Sarthe	1972	2014	2014	31	9 218	71,8%
Crêches-sur-Saône	1981	2014	2015	67	14 768	48,7%
Denain	1979	2014	2016	9	623	6,0%
Dinan Quevert	1970	2016	-	18	3 196	-
Douai Flers (GM)	1983	2014	2015	47	7 206	20,7%
Draguignan (GM)	1992	2014	2017	27	4 230	39,1%
Échirolles (Grenoble)	1969	2014	2014	34	4 740	20,6%
Épernay	1970	2014	2016	12	1 043	9,0%
Épinal	1983	2014	2016	24	19 101	100,0%
Épinay-sur-Orge	1992	2015	-	1	54	-
Étampes	1983	2014	2015	3	878	7,7%
Évreux	1974	2014	2017	72	37 760	57,0%
Feurs	1981	2014	-	7	1 025	12,1%
Flers Saint-Georges-des-Groseillers	1998	2016	-	12	1 691	30,8%
Flins-sur-Seine	1973	2014	2014	17	8 111	21,3%
Fourmies	1985	2014	2016	16	1 852	16,1%
Francheville	1989	2014	2015	45	4 854	33,0%
Gennevilliers	1976	2014	2015	17	2 349	14,1%
Goussainville	1989	2014	2015	25	3 171	38,1%
Gruchet	1974	2014	2015	31	8 939	38,7%
Gueret	1987	2014	-	13	3 415	17,0%
Hazebrouck	1983	2014	2014	15	1 300	17,3%
Herouville-St-Clair	1976	2014	2016	47	14 333	47,0%
La Chapelle-St-Luc	2012	2014	2015	43	17 588	58,0%
La Ciotat	1998	2014	2015	15	703	5,3%
La Roche-sur-Yon	1973	2014	2015	11	1 364	16,4%
Laon	1990	2014	2015	39	8 045	91,1%
Laval	1986	2014	-	38	7 218	42,0%
Le Mans	1968	2014	2014	19	1 938	11,9%
L'Hay-Les-Roses	1981	2014	2016	12	564	2,6%
Libourne	1973	2014	2014	19	4 146	18,0%
Liévin	1973	2014	2014	20	3 017	7,0%
Limay	1998	2014	-	7	327	4,8%
Lorient	1981	2014	2014	33	11 600	31,5%
Mably	1972	2014	2017	32	13 215	34,8%
Meylan (Grenoble)	1972	2014	2014	13	1 602	9,2%
Mondeville	1970	2014	-	3	2 401	2,6%
Mondeville HE	2013	2014	-	28	29 833	50,0%
Mont-Saint-Aignan	1987	2015	-	33	3 049	13,8%
Montélimar	1985	2014	2016	7	7 689	34,0%
Montereau	1970	2014	2015	9	967	10,4%
Montesson	1970	2014	-	59	13 274	32,8%
Montluçon	1988	2015	2016	35	3 490	23,0%
Nantes Beaujoire	1972	2014	2015	35	4 479	22,0%
Nantes St-Herblain	1968	2014	2015	11	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	2016	53	19 886	49,7%
Nice Lingostière	1978	2014	2014	52	7 866	25,4%
Nîmes Sud	1969	2014	2015	22	2 964	14,4%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/Site (en %)
Orange	1988	2014	2014	35	5 173	29,3%
Orléans Place d'Arc	1988	2014	2018	70	13 520	53,6%
Ormesson	1972	2015	2018	115	20 919	14,5%
Paimpol	1964	2014	2016	14	4 556	20,8%
Pau Lescar	1973	2014	2017	73	11 877	31,0%
Perpignan Clairà	1983	2014	2015	77	21 042	52,1%
Port-de-Bouc	1973	2014	2015	27	6 028	30,6%
Pré-Saint-Gervais	1979	2016	-	19	1 621	-
Puget-sur-Argens	1991	2015	2017	53	4 203	28,4%
Quetigny (PAC)	2014	2014	-	5	7 365	100,0%
Quimper - Le Kerdrezec	1978	2014	2016	38	8 512	26,1%
Rambouillet	2017	2017	-	4	4 850	-
Reims/Cernay	1981	2014	2016	23	3 376	26,8%
Rennes Cesson	1981	2014	2014	41	6 727	31,0%
Rethel	1994	2016	2017	16	3 374	35,7%
Saint-Jean-de-Luz	1982	2014	2017	15	2 598	33,9%
Saint-Lô	1973	2016	-	9	1 085	18,5%
Saint-Martin-au-Laërt	1991	2014	2016	11	854	15,6%
Salaise-sur-Sanne	1991	2014	2014	43	6 915	40,6%
Sallanches	1973	2014	2016	14	1 912	17,0%
Sannois	1992	2015	2015	36	3 802	27,4%
Saran - Orléans	1971	2014	2017	87	38 675	64,2%
Sartrouville	1977	2014	2014	36	5 606	26,6%
Segny	1980	2014	2017	16	2 130	30,0%
Sens Maillot	1970	2014	2016	6	1 870	20,4%
Sens Voulx	1972	2014	2016	7	591	5,8%
St-André-Les-Vergers	1975	2014	2016	7	1 096	5,2%
St-Brieuc - Languieux	1969	2014	2017	46	13 915	37,1%
St-Egrève	1986	2014	2014	38	9 338	13,3%
St-Jean-de-Védas	1986	2014	2014	29	3 073	18,6%
Stains	1972	2014	-	24	2 973	16,7%
Tarnos	1989	2014	2014	25	4 081	29,0%
Thionville	1971	2016	-	160	26 188	62,9%
Tingueux	1969	2014	2015	32	5 919	22,6%
Toulouse Labège	1983	2014	-	127	21 913	44,9%
Toulouse Purpan	1970	2014	2015	45	16 551	36,4%
Tournefeuille	1995	2014	-	20	5 672	39,5%
Trans-en-Provence	1976	2014	2016	31	3 687	31,6%
Uzès	1989	2014	2015	19	1 278	15,3%
Vannes - Le Fourchêne	1969	2014	2014	63	8 898	41,2%
Vaulx-en-Velin	1988	2014	2016	49	6 125	34,3%
Venette	1974	2014	2015	40	6 283	24,8%
Vénissieux	1966	2014	2016	25	4 445	12,0%
Villejuif	1988	2014	2015	32	4 093	4,2%
Vitrolles	1971	2018	-	84	24 000	55,2%
ESPAGNE						
Albacete/Los Llanos	1989	2014	-	25	5 221	23,3%
Alcala de Henares	2007	2014	2016	25	1 677	17,3%
Alcobendas	1981	2014	2016	47	3 524	23,7%
Alfajar	1976	2014	2015	36	7 213	29,7%
Aljarafe	1998	2018	-	41	12 011	35,8%
Almería	1987	2014	2014	25	1 032	10,0%
Alzira	1991	2014	2017	25	7 731	18,3%
Antequera	2004	2018	2017	58	12 750	65,3%
Azabache	1977	2014	2016	37	5 450	22,4%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/Site (en %)
Cabrera de Mar	1979	2014	2014	31	14 244	17,9%
Caceres	1998	2014	2015	19	1 517	11,7%
Cartagena	1998	2014	2016	19	1 126	14,5%
Castellón	1985	2014	2015	25	1 300	8,6%
Ciudad de la Imagen	1995	2014	2016	26	2 056	14,2%
Córdoba/Zahira	1977	2014	-	17	1 010	7,4%
Dos Hermanas (Sevilla)	1993	2014	2017	20	1 423	13,4%
El Alisal	2004	2014	2016	45	15 174	43,9%
El Mirador	1997	2016	-	48	9 846	50,4%
El Paseo	1977	2018		53	10 454	18,5%
El Pinar	1981	2014	2014	41	4 353	14,0%
Elche	1983	2014	2015	22	9 823	-
Fan Mallorca	2016	2016	2016	104	38 122	75,0%
Finestrat/Benidorm	1989	2014	2016	29	2 235	16,3%
Gandía	1994	2014	2015	23	2 066	13,3%
Gran Vía de Hortaleza	1992	2018		69	6 317	27,2%
Granada	1999	2014	2015	30	2 701	15,7%
Huelva	2013	2014	2013	92	33 283	82,4%
Jerez de la Frontera/Norte	1997	2014	2017	44	6 908	37,5%
Jerez de la Frontera, Cádiz/Sur	1989	2014	2016	37	3 900	18,9%
La Granadilla	1990	2014	2014	23	909	7,0%
La Línea de la Concepción, Cádiz/Gran Sur	1997	2014	2016	48	9 090	36,5%
La Sierra	1994	2018		65	17 611	18,9%
Leon	1990	2014	2016	22	2 497	18,6%
Lérida	1986	2014	2014	15	518	8,8%
Los Angeles	1992	2014	2016	46	6 784	34,4%
Los Barrios Algeciras	1980	2014	2015	29	2 363	16,4%
Lucena	2002	2014	2016	14	1 398	11,4%
Lugo	1993	2014	2017	24	2 027	11,1%
Málaga/Alameda II	1987	2014	2016	33	8 844	37,6%
Málaga/Los Patios	1975	2014	2018	56	5 145	21,4%
Manresa	1991	2018		29	2 303	13,1%
Merida	1992	2014	2017	26	2 599	10,4%
Montigala	1991	2016	2018	58	10 668	43,7%
Mostoles	1992	2014	-	26	3 300	20,1%
Murcia/Atalayas	1993	2016	-	42	10 024	45,2%
Murcia/Zaraiche	1985	2014	2014	26	2 575	14,1%
Oiartzun	1979	2014	2014	16	744	5,5%
Orense	1995	2014	2016	24	4 141	82,9%
Palma	1977	2014	2014	28	594	5,9%
Paterna	1979	2014	2016	20	1 687	9,2%
Peñacastillo	1992	2014	2014	60	10 241	42,0%
Petrer	1991	2014	2016	32	4 092	23,4%
Plasencia	1998	2014	-	14	805	11,9%
Pontevedra	1995	2014	2014	22	1 693	13,0%
Reus	1991	2014	2014	28	2 938	21,2%
Rivas	1997	2014	2016	27	2 166	21,5%
Sagunto	1989	2014	-	11	976	11,9%
Salamanca	1989	2014	2016	17	798	7,6%
San Juan	1977	2018		33	7 121	24,5%
San Juan de Aznalfarache, Sevilla	1985	2014	2015	39	5 017	21,5%
San Sebastián de los Reyes	2004	2014	2016	26	2 273	12,7%
Sestao	1994	2014	2016	24	1 327	48,8%
Sevilla/Macarena	1993	2014	2016	25	1 884	14,6%
Sevilla/Montequinto	1999	2014	2016	18	10 021	7,7%

Nom du centre, ville	Année de construction	Année d'acquisition	Année de rénovation	Nombre total de lots	Surface locative brute Groupe Carmila (en m ²)	Participation Groupe Carmila/Site (en %)
Sevilla/San Pablo	1979	2014	2014	35	3 282	15,8%
Talavera/Los Alfares	2005	2014	2016	62	20 524	76,7%
Tarragona	1975	2014	2017	22	3 429	11,4%
Tarrasa	1978	2018		35	7 499	31,6%
Torrelavega	1996	2014	2016	21	1 505	9,7%
Torrevieja	1994	2014	2014	21	1 711	11,5%
Valencia/Campanar	1988	2014	2016	33	3 160	16,7%
Valladolid	1981	2014	2017	35	3 306	17,5%
Valladolid II	1995	2014	2017	23	3 571	21,5%
Valverde Badajoz	1996	2014	2015	35	2 747	-
Villanueva	1995	2014	2016	12	692	10,2%
Villareal de los Infantes	1995	2014	2016	16	937	10,3%
Zaragoza	1989	2014	2015	23	4 306	23,4%
As Cancelas à 100% (détention 50% de l'actif, mise en équivalence)	2012	2014	2012	124	50 262	-
ITALIE						
Massa	1995	2014	2016	42	7 331	45,9%
Burolo	1996	2014	2016	10	969	10,9%
Vercelli	1987	2014	2016	20	3 098	24,1%
Paderno Dugnano	1974	2014	-	73	15 508	47,6%
Gran Gussano	1997	2014	2017	48	9 338	47,4%
Thiene	1992	2014	2015	39	6 016	44,7%
Turin	1989	2014	2014	11	1 127	12,7%
Limbiato	2006	2015	-	1	1 923	4,4%
Assago	1988	2015	-	2	2 380	5,0%
Nichelino	1995	2014	2017	65	29 191	27,0%



ACTIVITÉ DE L'EXERCICE

3.1 Informations financières sélectionnées	60	3.6 Indicateurs de mesure de performance EPRA	77
3.2 États financiers	61	3.6.1 EPRA Earnings et Résultat net récurrent	77
3.2.1 État du résultat global consolidé	61	3.6.2 Ratio de coûts de l'EPRA (EPRA Cost Ratio)	78
3.2.2 État de la situation financière consolidée	62	3.6.3 ANR de Continuation, NAV EPRA et NNNAV EPRA	78
3.2.3 Tableau de flux de trésorerie consolidé	63	3.6.4 Taux de vacance EPRA	79
3.2.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	64	3.6.5 Taux de rendement EPRA : EPRA NIY et EPRA Topped-Up NIY	80
3.3 Faits marquants de l'exercice	65	3.6.6 Investissements EPRA	80
3.4 Analyse de l'activité	67	3.7 Politique financière	81
3.4.1 Environnement économique	67	3.7.1 Ressources financières	81
3.4.2 Activité des commerçants	67	3.7.2 Instruments de couverture	82
3.4.3 Activité locative	68	3.7.3 Trésorerie	82
3.4.4 Structure des baux	71	3.7.4 Rating	82
3.4.5 Taux d'occupation financier	74	3.7.5 Politique de distribution de dividendes	83
3.4.6 Taux d'effort des commerçants	74	3.8 Capitaux propres et actionnariat	83
3.5 Commentaires sur les résultats de l'année	75	3.9 Évolution de la gouvernance	84
3.5.1 Revenus locatifs et loyers nets	75	3.10 Perspectives	84
3.5.2 Coûts de structure	76		
3.5.3 EBITDA	76		
3.5.4 Résultat financier	77		

3.1 Informations financières sélectionnées

INFORMATION FINANCIÈRE DU COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros sauf données par action)	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
Revenus locatifs	340,3	300,9
Loyers nets	313,7	276,7
EBITDA (hors juste valeur) ⁽¹⁾	264,3	229,4
Solde des ajustements de valeur des immeubles de placement	13,6	164,5
Résultat opérationnel	275,0	394,0
Résultat financier	- 58,6	- 45,3
Résultat net (part du Groupe)	163,6	313,8
Résultat net par action ⁽³⁾	1,20	2,63
Résultat net EPRA ⁽²⁾	202,5	179,8
Résultat net EPRA par action ⁽³⁾	1,49	1,51
Résultat net récurrent ⁽⁴⁾	207,5	182,9
Résultat net récurrent par action ⁽³⁾	1,53	1,53

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

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

(3) Nombre de titres moyens totalement dilués 135 860 096 au 31 décembre 2018 et 119 323 222 au 31 décembre 2017.

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

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU BILAN

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
Immeubles de placement (valeur d'expertise hors droits)	5 953,7	5 356,0
Trésorerie et valeurs mobilières de placement (brute)	212,7	329,4
Dettes financières (courantes et non courantes)	2 389,9	2 075,1
Capitaux propres (part du Groupe)	3 646,9	3 536,5

INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES AUX INDICATEURS ET RATIOS CLÉS

(en millions d'euros sauf ratios et chiffres par action)	Exercice clos le 31 décembre 2018	Exercice clos le 31 décembre 2017
Dettes financières nettes	2 177,2	1 745,7
Ratio Loan-to-value DI (LTV) ⁽¹⁾	34,0%	30,1%
Interest Coverage Ratio (ICR) ⁽²⁾	4,9x	4,7x
Actif net réévalué (EPRA) hors droits	3 876,1	3 714,4
Actif net réévalué (EPRA) hors droits par action ⁽³⁾	28,39	27,48
Valeur d'expertises (droits inclus y compris travaux en cours)	6 404,6	5 805,5

(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 diluée, sur la base de 136 538 931 actions au 31 décembre 2018 et 135 182 748 actions au 31 décembre 2017.

3.2 États financiers

3.2.1 État du résultat global consolidé

Présentation normée IFRS EPRA (en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Revenus locatifs	340 250	300 911
Charges du foncier	-3 874	-4 389
Charges locatives non récupérées	-11 062	-7 305
Charges sur immeuble (propriétaire)	-11 656	-12 562
Loyers nets	313 658	276 655
Frais de structure	-50 574	-47 433
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	4 595	4 790
Autres produits	6 631	5 712
Frais de personnel	-24 839	-23 878
Autres charges externes	-36 961	-34 057
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	-3 508	-809
Autres charges et produits opérationnels	-277	-7 160
Résultat de cession d'immeubles de placement et des titres cédés	-1 796	-2 803
Solde net des ajustements de valeurs	13 586	164 470
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	3 882	11 067
Résultat opérationnel	274 971	393 987
Produits financiers	384	927
Charges financières	-54 011	-49 608
Coût de l'endettement financier net	-53 627	-48 681
Autres produits et charges financiers	-4 931	3 357
Résultat financier	-58 558	-45 324
Résultat avant impôts	216 413	348 663
Impôts sur les sociétés	-52 804	-34 359
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ	163 609	314 304
Part du Groupe	163 557	313 787
Participations ne donnant pas le contrôle	53	517
Nombre moyen d'actions composant le capital social de Carmila	135 653 512	119 132 838
Résultat par action, en euro (part du Groupe)	1,21	2,63
Nombre moyen d'actions dilué composant le capital social de Carmila	135 860 096	119 323 222
Résultat dilué par action, en euro (part du Groupe)	1,20	2,63

3.2.2 État de la situation financière consolidée

Actif

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Écarts d'acquisition	-	-
Immobilisations incorporelles	4 556	4 559
Immobilisations corporelles	2 062	2 411
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5 953 655	5 356 002
Immeubles de placement évalués au coût	62 605	91 581
Participations dans les entreprises mises en équivalence	49 766	47 364
Autres créances non courantes	11 948	12 981
Impôts différés actifs	7 776	6 284
Actifs non courants	6 092 368	5 521 182
Immeubles de placement destinés à la vente	-	500
Créances clients et comptes rattachés	123 616	107 919
Autres créances courantes	217 244	75 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	70 518	329 397
Autres actifs courants	411 378	513 214
TOTAL ACTIF	6 503 746	6 034 396

Passifs et capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capital social	819 370	810 360
Primes liées au capital	2 268 204	2 321 671
Actions propres	-3 861	-2 653
Autres éléments du résultat global	-31 983	-27 937
Réserves consolidées	431 612	121 234
Résultat consolidé	163 557	313 787
Capitaux propres, part du Groupe	3 646 899	3 536 462
Participations ne donnant pas le contrôle	5 781	5 999
CAPITAUX PROPRES	3 652 680	3 542 461
Provisions non courantes	5 685	2 142
Dettes financières non courantes	2 301 426	1 966 003
Dépôts et cautionnements	76 454	69 643
Dettes non courantes d'impôts et Impôts différés passifs	159 261	112 867
Autres passifs non courants	7 473	7 477
Passifs non courants	2 550 299	2 158 132
Dettes financières courantes	82 885	68 970
Concours bancaires	5 617	40 129
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	28 370	28 567
Dettes sur immobilisations	52 141	71 751
Dettes fiscales et sociales	44 237	38 661
Autres dettes courantes	87 517	85 724
Passifs courants	300 767	333 802
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	6 503 746	6 034 396

3.2.3 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net total consolidé	163 609	314 304
Ajustements		
Résultat des sociétés mises en équivalence	-3 882	-11 067
Élimination des amortissements et provisions	6 350	2 263
Élimination de la variation de juste valeur au résultat	-11 388	-164 239
Élimination des résultats de cession et des pertes et profits de dilution	1 371	119
Autres produits et charges sans incidence trésorerie	-1 501	3 825
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et d'impôt	154 559	145 205
Élimination de la charge (produit) d'impôt	52 804	34 359
Élimination du coût de l'endettement financier net	53 628	48 682
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	260 991	228 246
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation	-17 247	47 822
Variation des dépôts et cautionnements	4 387	-537
Impôts payés	-6 012	-11 541
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	242 119	263 990
Incidence des variations de périmètre	-	-7 643
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations	-19 610	43 821
Acquisition d'immeubles de placement	-571 903	-279 184
Acquisitions d'autres immobilisations	-502	-282
Variation des prêts et avances consentis	3 019	-7 343
Cession d'immeubles de placements et autres immobilisations	19 163	177
Dividendes reçus	1 480	1 474
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-568 353	-248 981
Augmentation de capital	36 350	613 937
Opérations sur le capital des sociétés mises en équivalence	0	-10 025
Cession (acquisition) nette d'actions propres	-1 893	-2 447
Émission d'emprunts obligataires	350 000	0
Émission d'emprunts bancaires	10 000	15 905
Remboursement d'emprunts	-2 322	-184 778
Présentation des VMP en autres créances financières courantes	-145 053	
Intérêts versés	-44 138	-49 692
Intérêts encaissés	384	928
Dividendes et primes distribuées aux actionnaires	-101 461	-164 690
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	101 867	219 139
VARIATION DE TRÉSORERIE	-224 367	234 148

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 2016	313 655	1 842 673	0	-38 829	230 743	294 531	2 642 773	8 431	2 651 204
Opérations sur capital	157 151	456 786			0		613 937		613 937
Païement en actions					1 344		1 344		1 344
Opérations sur titres auto-détenus			-2 447				-2 447		-2 447
Dividende versé		-164 291					-164 291	-399	-164 690
Affectation du résultat 2016					294 531	-294 531	0		0
Résultat net de la période						313 787	313 787	517	314 304
<i>Gains et pertes directement comptabilisées en capitaux propres</i>									
Recyclage des OCI en résultat				3 004			3 004		3 004
Variation de juste valeur sur instruments de couverture				7 919			7 919		7 919
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite				-31			-31		-31
Autres éléments du résultat global				10 892			10 892	0	10 892
Variation de périmètre	339 554	186 503	-206		-405 384		120 467	-2 550	117 917
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017	810 360	2 321 671	-2 653	-27 937	121 234	313 787	3 536 462	5 999	3 542 461
Première application d'IFRS 9					19 754		19 754		19 754
SITUATION AU 1^{er} JANVIER 2018	810 360	2 321 671	-2 653	-27 937	140 988	313 787	3 556 216	5 999	3 562 215
Opérations sur capital	9 010	27 340			0		36 350		36 350
Païement en actions					-1 501		-1 501		-1 501
Opérations sur titres auto-détenus			-1 208				-1 208		-1 208
Dividende versé		-80 807			-20 384		-101 191	-271	-101 462
Affectation du résultat 2017					313 787	-313 787	0		0
Résultat net de la période						163 557	163 557	53	163 609
<i>Gains et pertes directement comptabilisées en capitaux propres</i>									
Recyclage des OCI en résultat				2 608			2 608		2 608
Variation de juste valeur des autres actifs financiers				-1 174			-1 174		-1 174
Variation de juste valeur sur instruments de couverture				-5 586			-5 586		-5 586
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite				106			106		106
Autres éléments du résultat global				-4 046			-4 046	0	-4 046
Variation de périmètre					-1 278		-1 278		-1 278
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

3.3 Faits marquants de l'exercice

Carmila démontre la force de son modèle et le dynamisme de ses équipes. Les résultats de l'année mettent en valeur sa capacité à transformer et valoriser ses centres commerciaux par la mise en œuvre d'une approche commerçante de son métier. Des équipes déployées localement, un accompagnement de l'activité des commerçants avec des outils de marketing digital local puissants et un esprit entrepreneurial présent dans toutes les phases de son activité donnent à Carmila un potentiel unique de croissance.

- Les Revenus locatifs sont en croissance de +13,1% à 340,3 M€, incluant une croissance organique de +2,8%.
- Le Résultat récurrent s'établit à 207,5 M€, en hausse de +13,5% par rapport à 2017. Le Résultat récurrent par action est stable à 1,53€ par action. L'impact dilutif lié à l'augmentation de capital réalisée en 2017 est intégralement compensé.
- La valeur, droits inclus, des centres commerciaux de Carmila s'établit à 6,4 Md€ en hausse de +10,3% sur 12 mois. A périmètre comparable, elle est en hausse de +2,2%, stable en France et en croissance en Espagne et en Italie. On constate une légère hausse des taux de capitalisation moyens de marché sur le portefeuille France (+12 bps) compensée par les effets positifs de l'asset management dynamique mis en œuvre par les équipes de Carmila. Le taux de capitalisation moyen du portefeuille est en hausse de +7 bps sur 12 mois à 5,77%.
- L'ANR EPRA par action croît de +3,3% sur l'année 2018, à 28,39 €. Retraité, pour l'ANR 2017 de référence, de l'acompte de 0,75 € versé en novembre 2017, l'ANR croît de +0,6% sur 12 mois.
- Carmila a livré au cours de l'année 2018, 7 extensions qui viennent renforcer le *leadership* de ces sites. Preuve que les enseignes poursuivent un développement sélectif en France, des opérations ont été commercialisées à plus de 96% et les premiers mois d'exploitation s'avèrent prometteurs en termes de performance.
- Carmila a signé sur l'exercice 417 M€ d'acquisition et a ainsi accru son potentiel de croissance future en se renforçant sur le marché dynamique espagnol et en acquérant des actifs présentant un potentiel de création de valeur important.

Activité locative 2018

Les Revenus locatifs 2018 s'établissent à 340,3 M€ en hausse de +13,1% sous l'effet combiné de la croissance organique et des acquisitions et livraisons d'extension 2017 et 2018.

La croissance organique enregistrée sur l'année 2018 s'établit à +2,8% dont 1,1 point d'indexation.

La réversion enregistrée au titre des renouvellements de la période est en moyenne de +6,9%. Le *specialty leasing* et la location de boutiques éphémères sont en forte croissance (+22,4%) et représentent 10,7 M€ de loyers bruts, Carmila en ayant fait un de ses axes de développement.

Les acquisitions réalisées en 2018 représentent 6,2 points de la croissance des revenus locatifs (+18,6 M€) et les extensions livrées en 2017 et 2018 3,8 points de cette croissance (+11,4 M€).

Le taux d'occupation financier du portefeuille s'établit au 31 décembre 2018 à 96,2%. Ce taux est stable sur les trois dernières années (96,4% fin 2017 et 96,0% fin 2016).

Les Loyers nets de l'année 2018 s'établissent à 313,7 M€ en hausse de +13,4%.

La croissance des loyers nets bénéficie outre de celle des revenus locatifs, de l'amélioration du taux de transformation Loyers nets / Revenus locatifs (92,2% contre 91,9% en 2017), les charges locatives et les charges bailleurs augmentant moins vite que les loyers (contrôle des coûts).

Résultats de l'exercice 2018

Les coûts de structure nets des autres produits et charges d'exploitation de 2018 s'établissent à 52,0 M€ contre 49,7 M€ en 2017 en hausse de +4,5%, la croissance étant principalement liée à des charges variables dont l'évolution est indexée sur les revenus ou l'activité.

L'EBITDA 2018 s'établit à 264,3 M€ en hausse de +15,2% par rapport à L'EBITDA 2017 retraité des coûts de fusion 2017.

Le résultat financier 2018 s'établit à -58,6 M€. Le résultat financier 2017 s'établissait à -45,3 M€ et intégrait un badwill constaté lors de la fusion avec Cardety de 6,5 M€. Retraité de cet élément non récurrent et des éléments non cash (ajustements en juste valeur des instruments financiers et couvertures, IFRS9, ...), le résultat financier est en baisse de -4,9 M€, en raison principalement des frais financiers du nouvel emprunt obligataire de 350 M€ levé en mars 2018 (6,1 M€). Le coût moyen de la dette ressort à 2,02%.

Le Résultat net récurrent (EPRA *Recurring Earnings*) après retraitement notamment des éléments liés à la fusion (badwill et coûts), des charges comptabilisées dans le cadre des refinancements mis en place concomitamment à la fusion et décrits ci-dessous (amortissement des frais d'émission d'emprunts et amortissement des coûts résiduels des dettes remboursées et des couvertures débouclées), s'établit à 207,5 M€ en hausse de +13,5% par rapport à 2017, au-dessus de l'objectif de Carmila d'une croissance supérieure à +12%.

Le Résultat net récurrent par action est stable à 1,53 €/action. L'impact dilutif de l'augmentation de capital de 618 M€ intervenue en juillet 2017 (création de 26,2 millions d'actions) est intégralement absorbé par la croissance des cashflows de l'exercice.

Valorisation du patrimoine et ANR

La valorisation du portefeuille, droits inclus s'établit au 31 décembre 2018 à 6 405 M€ en hausse de +599 M€ (+10,3%) par rapport à 5 806 M€ au 31 décembre 2017.

A périmètre constant la valeur du portefeuille augmente de +2,2% (+126 M€).

Les autres variations incluent i) la prise en compte des livraisons de 7 extensions en 2018 (+76 M€) représentant 71 950 m² supplémentaires, un loyer annualisé de 11,0 M€ dont 3,9 M€ sur 2018 et ii) l'entrée dans le périmètre de nouveaux actifs, nette de la cession d'une moyenne surface en Italie (Turin-Grugliasco) pour une hausse nette de la valeur vénale des actifs de +399 M€ (acquisition de Marseille-Vitrolles, Madrid-Gran Via de Hortaleza, le portefeuille Pradera en Espagne, La Veronica à Malaga-Antequera).

Le taux de capitalisation moyen du portefeuille s'établit à 5,77% contre 5,70% au 31 décembre 2017. Cette hausse du taux de capitalisation moyen est la résultante d'une légère hausse des taux de capitalisation de marché en France (+12 bps) combinée à une contraction des taux appliqués par les experts sur certains actifs en France et sur le centre de Turin-Nichelino en Italie (-5 bps sur le taux de capitalisation moyen italien) et l'amélioration de la qualité intrinsèque de ces actifs français, résultant d'une gestion dynamique mise en œuvre par les équipes de Carmila : rénovation, amélioration du mix-merchandising, baisse structurelle de la vacance, réversion constatée, perspectives d'extension des sites (-7 bps sur les taux de capitalisation moyen des actifs français). Enfin les experts ont revu à la hausse les loyers potentiels sur les locaux vacants de certains actifs espagnols (+3 bps sur le taux de capitalisation moyen des actifs espagnols).

L'ANR EPRA par action totalement dilué au 31 décembre 2018 ressort à 28,39 € par action contre 27,48 € par action au 31 décembre 2017, soit une hausse de +3,3%. Après retraitement sur l'ANR par action 2017 du versement d'un acompte sur dividende de 0,75 € par action en novembre 2017, la croissance sur 12 mois de l'ANR est de +0,6%.

L'ANR EPRA triple net (EPRA NNNNAV) par action totalement dilué s'établit à 27,14 € par action en hausse de +2,3%

L'ANR droits inclus par action (ANR de continuation) totalement dilué s'établit à 30,32 € en hausse de +3,9%.

Endettement et Structure financière

En février 2018, Carmila a procédé à une troisième émission obligataire pour une valeur nominale de 350 M€ à 10 ans, avec un coupon de 2,125%.

Au 31 décembre 2018, le montant de la dette brute de Carmila s'élevait à 2 390 M€ et le montant de la trésorerie disponible à 213 M€. Les liquidités disponibles (RCF et cash disponible net) sont égales à 1,2 Md d'€. La maturité moyenne de la dette est de 5,5 ans (stable par rapport au 31 décembre 2017).

Le ratio Dette financière consolidée nette / juste valeur du patrimoine immobilier (droits inclus) est égal à 34,0% à fin décembre 2018.

Le ratio EBITDA / Coût net de l'endettement financier ressort au 31 décembre 2018 à 4,9x contre 4,7x 12 mois plus tôt, bien supérieur au seuil minimum contractuel des covenants bancaires de 2,0x.

Pipeline d'extensions et acquisitions

7 extensions ont été livrées au cours de l'exercice dont 4 au second semestre, avec un taux de commercialisation financier moyen de 96%. Ces 7 extensions représentent 71 950 m² supplémentaires pour un montant de loyers annualisés de 11,0 M€, un investissement de 145 M€ et un rendement sur investissement moyen de 7,6% .

Les principales extensions livrées en 2018 sont situées dans les centres commerciaux d'Orléans-Cap Saran, Evreux (phase 2), Athis-Mons (Paris sud) et Malaga-Los Patios en Espagne. Toutes connaissent un bon démarrage qui bénéficie à l'ensemble du site.

Le pipeline d'extensions 2019-2024 au 31 décembre 2018 intègre 27 projets pour un montant d'investissement prévisionnel de 1,4 Md€. Les principaux projets d'extensions de Carmila (Nice-Lingostière, Marseille-Vitrolles, Barcelone-Tarassa, Toulouse-Labège, Montesson (Paris Ouest), Lyon-Vénissieux et Antibes) sont au nombre de 7 et représentent 80% de la valeur de ce pipeline. Le yield-on-Cost promoteur moyen de ce pipeline est de 7,2%.

2019 sera une année de consolidation pour Carmila avec 3 projets livrés pour des loyers annualisés nets de 2,3 M€ et un investissement de 31 M€.

Il est rappelé qu'au cours de l'exercice 2018, Carmila a réalisé 417 M€ d'acquisitions, génératrices de croissance future, en se renforçant sur des actifs présentant un potentiel de création de valeur et dans les pays les plus dynamiques. Carmila a ainsi acquis 8 centres commerciaux en Espagne et un centre commercial à Marseille-Vitrolles. 3 projets d'extensions et 4 projets de restructuration sont déjà à l'étude sur ces centres qui, par ailleurs, présentent du potentiel de réversion à court terme. Carmila a ainsi renforcé son exposition en Espagne qui représente à fin 2018 23% de son portefeuille en valeur.

Stratégie digitale locale B-to-B-to-C

En 2018, Carmila a poursuivi la montée en puissance de sa stratégie marketing digital local dont l'objectif est de fournir aux enseignes locataires des outils digitaux et des bases de données locales catalyseurs de croissance pour leur chiffre d'affaires.

La constitution de la base de données clients s'accélère. Elle comprend 1,95 millions de contacts qualifiés à fin 2018 soit une hausse de +77% sur 12 mois.

L'offre digitale à destination des commerçants s'enrichit et est de plus en plus utilisée. C'est ainsi plus de 420 opérations par mois qui sont menées (200 opérations par mois en décembre 2017), offertes aux commerçants dans le cadre du « Kiosque », avec l'objectif de renforcer l'activité des enseignes présentes sur les centres. 2 750 commerçants ont d'ores et déjà bénéficié de ces outils. En 2018, 44,2 millions d'e-mails et de SMS ont été envoyés de manière ciblée par les Directeurs de centre, à destination de clients existants ou potentiels.

Cette stratégie démontre son efficacité. Ainsi, à titre d'exemple, les opérations « Boost » d'accompagnement de certains de nos commerçants sur un an ont permis pour les enseignes concernées de présenter une évolution de CA en surperformance de +11,2 points sur l'évolution du panel CNCC de leur catégorie d'activité.

3.4 Analyse de l'activité

3.4.1 Environnement économique

Prévisions macroéconomiques 2018 et 2019 par pays

	Croissance du PIB			Taux de chômage			Inflation		
	2017	2018E	2019E	2017	2018E	2019E	2017	2018E	2019E
France	2,3%	1,6%	1,6%	9,4%	9,0%	8,8%	0,6%	0,9%	1,2%
Italie	1,6%	1,0%	0,9%	11,3%	10,4%	9,7%	0,8%	0,8%	1,2%
Espagne	3,0%	2,6%	2,2%	17,2%	15,3%	13,8%	1,2%	1,2%	1,6%
Zone Euro *	2,5%	1,9%	1,8%	9,1%	8,2%	7,6%	1,0%	1,0%	1,5%

Source : Perspectives Économiques OCDE N° 104 - novembre 2018.

* Zone Euro : 17 pays.

Avec 67,4 millions d'habitants, la France est le 2^e marché de consommation le plus important de l'Union européenne. La croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) s'est accélérée jusqu'en 2017, passant de +1,0% en 2014 à +2,3%. La croissance a été moins forte en 2018 mais atteint néanmoins +1,6% et devrait rester constante en 2019. Par ailleurs, l'augmentation de la population a été régulière sur la dernière décennie, et cette tendance devrait se maintenir et soutenir la consommation future à moyen terme. Le taux de chômage devrait diminuer de 9,0% en 2018 à 8,8% en 2019. L'inflation s'accélère passant de 0,9% en 2018 à 1,2% en 2019.

L'Espagne a une population de 46,6 millions d'habitants, ce qui en fait l'un des marchés de consommation les plus importants de l'Union européenne. La croissance du PIB s'est améliorée après la crise économique, avec un retour à la croissance depuis 2014 (+1,4%) et terminant à +2,6% en 2018, et une diminution

significative du taux de chômage de 24,4% en 2014 à 15,3% en 2018. La croissance sera moins importante en 2019 et s'élèvera à 2,2%, tandis que le taux de chômage baissera à 13,8%, et que l'inflation augmentera de +1,2% en 2018 à +1,6% en 2019.

L'Italie fait partie des plus grands pays de l'Union européenne avec une population de 60,5 millions d'habitants. Comme pour la France et l'Espagne, la croissance du PIB s'est nettement améliorée ces dernières années, passant de +0,2% en 2014 à +1,0% en 2018, et le taux de chômage s'est réduit de 12,6% à 10,4% sur la même période. Malgré une stagnation de la population à 60,5 millions d'habitants, la croissance italienne restera stable en 2019 à +0,9%, alors qu'elle était de +1,0% en 2018. Le taux de chômage continuera à diminuer, passant à 9,7% en 2019 et l'inflation va s'accélérer de 0,8% en 2018 à 1,2% en 2019.

3.4.2 Activité des commerçants

Pays	Évolution du chiffre d'affaires des locataires commerçants en 2018 (en %)	Performance versus indice national (point de base)
France	+0,1/-1,1 *	+2,9/+1,7 points de pourcentage
Espagne	+3,2	+2,5 points de pourcentage
Italie	0,0	+2,3 points de pourcentage
TOTAL	+0,8/0,0	N/A

* Évolution hors/avec effet du mouvement « Gilets jaunes ».

En consolidé, le chiffre d'affaires des centres commerciaux de Carmila sur 2018 affiche une progression de 0,8% hors effet « Gilets jaunes » (stable avec effet « Gilets jaunes ») à périmètre constant par rapport à 2017.

Le chiffre d'affaires des commerçants de Carmila en France a augmenté de 0,1% en 2018 par rapport à 2017 hors effet « Gilets jaunes » (baisse de -1,1% avec effet « Gilets jaunes ») tandis que le chiffre d'affaires des commerçants des centres commerciaux du panel CNCC enregistre une baisse de 2,8% ⁽¹⁾.

En Espagne, le chiffre d'affaires des commerçants de Carmila a augmenté de 3,2% en 2018 par rapport à 2017, parallèlement à une augmentation de 0,7% du chiffre d'affaires des commerçants des centres commerciaux du panel de l'Instituto Nacional de Estadística.

Le chiffre d'affaires des commerçants de Carmila en Italie est resté stable en 2018 par rapport à 2017, contre une diminution de 2,3% des ventes de détails selon l'institut national de statistique italien ⁽²⁾.

(1) Panel CNCC à fin novembre 2018.

(2) Données T3 2018.

3.4.3 Activité locative

3.4.3.1 Synthèse

Carmila a connu une année 2018 particulièrement dynamique avec la signature de 827 baux commerciaux.

(en milliers d'euros)	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	200	7 251	59	5 040	147	10 095	8,3%
Espagne	194	6 273			181	5 526	6,1%
Italie	22	1 676			24	1 693	1,1%
TOTAL	416	15 200	59	5 040	352	17 314	6,9%

Commercialisation de locaux vacants et de locaux issus des extensions

416 locaux vacants ont été commercialisés en France, en Espagne et en Italie pour un loyer minimum garanti annuel de 15,2 millions d'euros et 59 locaux ont été commercialisés pour les projets d'extensions de Carmila pour un loyer minimum garanti annuel de 5,0 millions d'euros

Renouvellements et réversion

Au cours de l'année 2018, 352 baux ont été renouvelés pour un loyer minimum garanti de 17,3 millions d'euros. La réversion dégagée lors de ces renouvellements est de +6,9%.

France

Commercialisation de locaux vacants et de locaux issus des extensions

Au cours de l'année 2018, 200 locaux vacants ont été commercialisés en France pour un loyer minimum garanti annuel de 7,3 millions d'euros et 59 baux ont été signés sur les extensions de Carmila pour un loyer minimum garanti annuel de 5,0 millions d'euros.

Signatures emblématiques

Dans le domaine de l'équipement sportif, Courir a ouvert des points de vente dans les centres de Cholet et Orléans - Cap Saran, Crèches-sur-Saône, Perpignan Clairia et Montluçon, l'enseigne a également signé pour s'implanter à Salaise-sur-Sanne. Intersport a ouvert dans le *retail park* d'Orléans - Cap Saran et dans l'extension de Besançon Chalezeule, tandis que Go Sport a ouvert à Amiens et signé pour le centre de Bourg-en-Bresse. Enfin le spécialiste du vélo électrique Altermove a signé un bail pour le *retail park* d'Orléans - Cap Saran.

Le secteur de l'équipement de la maison se déploie également dans nos centres, avec notamment l'enseigne Maison du Monde qui a ouvert à Orléans - Cap Saran, Évreux et Chambourcy. Zodio a aussi ouvert un magasin dans le *retail park* d'Orléans - Cap Saran et signé pour s'implanter dans l'extension de Nice Lingostière. Le site d'Anglet a accueilli une boutique Yellow Korner et un magasin Darty a ouvert ses portes à Saint-Egrève.

Dans le domaine de la culture et des loisirs, un nouveau magasin FNAC a ouvert ses portes à Montluçon, tandis que Cultura s'est implanté dans le *retail park* d'Orléans - Cap Saran, et l'enseigne de distribution de jeux vidéo Micromania a signé pour s'implanter à Berck-sur-Mer, à Calais-Coquelles, et dans l'extension de Rennes Cesson.

Carmila a intensifié ses relations avec les grands acteurs du secteur de l'équipement de la personne avec l'ouverture de Camaïeu à Antibes, Besançon Chalezeule, Calais-Coquelles, Évreux et Pau Lescar et l'ouverture de Naf Naf à Cap Saran, Calais Coquelles, et Athis-Mons. Mango a ouvert à Cap Saran et Évreux et signé pour Orange, Salaise-sur-Sanne et l'extension de Rennes Cesson, l'enseigne Promod s'est établie à Cap Saran, Évreux et Athis-Mons et a signé pour Anglet, Calais Coquelles, Douai et Rennes Cesson, tandis que le bijoutier Pandora a ouvert à Anglet, Calais-Coquelles, Orléans - Cap Saran et Vitrolles, et a signé pour Compiègne Venette. L'année 2018 a également vu se réaliser les ouvertures de Celio à Lescar, Undiz à Puget, Histoire d'Or et Hunkemöller à Athis-Mons, ainsi que Chaussea à Orléans - Cap Saran, Brest et Besançon Chalezeule. Pendant ce temps Etam Lingerie a signé pour s'établir à Aix-en-Provence, Esprit à Évreux, Bonobo à Chambourcy, Celio à Libourne, et Naf Naf à Salaise-sur-Sanne.

Premières implantations dans le Parc Carmila

Carmila accueille des enseignes nouvelles dans son parc, l'année a été marquée par l'ouverture de Gifi dans l'extension d'Évreux, et par la signature avec Primark pour le site de Calais Coquelles (déjà présent en Espagne sur le portefeuille Carmila à Palma de Majorque et Huelva). Carmila a également accueilli pour la première fois en 2018 deux magasins Imua, spécialiste du pantalon, à Orléans - Cap Saran et à Évreux, un magasin d'ameublement et décoration Muy Mucho à Orléans - Cap Saran et l'équipementier Adidas à Labège.

Développement de la restauration

Carmila développe la tendance des burgers avec l'ouverture d'un restaurant Burgers de Papa à Thionville, d'un B-Chef à Évreux, d'un Burger King à Ormesson et de deux restaurants d'inspiration américaine Holly's Diner à Orléans - Cap Saran et Évreux, tandis que Brut Butcher a signé pour s'installer à Saint-Egrève.

La cuisine internationale s'invite dans nos centres avec l'ouverture d'un restaurant espagnol El Tapas à Orléans - Cap Saran, d'un bistrot italien Al Mama à Thionville, et de la brasserie d'inspiration belge Léon de Bruxelles à Évreux. L'enseigne de cuisine grecque Mavrommatis a signé pour s'établir dans l'extension de Nice Lingostière, tandis que le groupe italien de restauration rapide La Padieneria s'implantera à Ormesson, et la chaîne de restaurants thaïlandais Pitaya a signé pour l'extension de Rennes Cesson.

Enfin 2018 a vu l'ouverture d'un restaurant KFC à Athis-Mons, tandis que le partenariat de Carmila conclu en 2017 avec Columbus Café se développe avec l'ouverture de l'enseigne dans les centres de Bay 2, Labège, Orléans - Cap Saran et Athis-Mons, et avec les signatures pour les centres de Cholet et Venissieux.

Les nouvelles tendances

Carmila anticipe les nouvelles tendances et s'adapte aux demandes des consommateurs.

Dans le secteur médical une pharmacie a ouvert dans le centre de Condé-sur-Sarthe, et six autres pharmacies vont s'implanter dans nos centres. Un cabinet médical a ouvert à la Roche-sur-Yon, et un bail a été signé avec un cabinet dentaire à Reims Cernay.

Le secteur des sports et loisirs se déploie chez Carmila : des salles de sport Basic Fit ont ouvert dans l'extension d'Orléans – Cap Saran, à Hérouville et à Grenoble Échirolles, deux baux ont également été signés pour les centres de Brest et Vaulx-en-Velin. L'enseigne de parcs à trampolines Space Jump a ouvert dans les extensions d'Évreux et de Besançon Chalezeule. Enfin le *retail park* d'Orléans – Cap Saran et le site de Chambourcy ont chacun accueilli une salle d'escalade Hapik, tandis qu'une école de musique a ouvert à Thionville.

Carmila développe également les bazars et solderies sur son parc, avec la signature d'un magasin Action à Vaulx-en-Velin, et l'ouverture de deux magasins de l'enseigne Easy Cash, dépôt-vente d'objets d'occasion et reconditionnés.

Partenariats avec des enseignes prometteuses (La Barbe de Papa, CiGusto, Indémorable)

Carmila accroît également sa visibilité et accélère son développement à travers l'accompagnement capitalistique et humain d'enseignes prometteuses et créatives pour diversifier son offre existante. Après avoir acquis en 2017 une participation minoritaire de 25% dans la société La Barbe de Papa Holding, Carmila a ouvert en 2018 12 salons de Coiffeur-barbier sous enseigne La Barbe de Papa, et doit ouvrir des salons supplémentaires dans les centres d'Angers, Laval, Salaise-sur-Sanne, ainsi que dans l'extension de Nice Lingostière.

En 2018, Carmila a acquis une participation minoritaire de 20% dans la société CiGusto, un point de vente de cigarettes électroniques a ainsi ouvert dans le *retail park* d'Orléans – Cap Saran, tandis que douze boutiques supplémentaires doivent ouvrir dans nos centres.

Enfin, Carmila a acquis cette année une participation minoritaire de 30% dans l'enseigne de chaussures Indémorable, fortement ancrée dans le Sud-Est de la France, l'enseigne a ouvert un magasin dans le centre de Marseille – Vitrolles, et quatre baux ont été signés pour les centres d'Uzès, Vénissieux, Vaulx-en-Velin, et l'extension de Nice Lingostière.

Renouvellements et réversion

Au cours de l'année 2018, 147 baux ont été renouvelés pour un loyer minimum garanti de 10,1 millions d'euros. La réversion dégagee lors de ces renouvellements est de +8,3%.

Espagne

Commercialisation de locaux vacants

Au cours de l'année 2018, 194 locaux vacants ont été commercialisés en Espagne pour un loyer minimum garanti annuel de 6,3 millions d'euros.

Signatures emblématiques

Carmila a renforcé la présence des grandes enseignes du secteur de l'équipement de la personne, en signant avec l'enseigne d'accessoires Parfois pour quatre centres, avec Kiabi et Suits Inc à As Cancellas, avec OVS, Alvaro Moreno et Jack & Jones à Holea, avec Free Base et Mayoral à Los Patios, ainsi qu'avec l'enseigne de lingerie Yamamay à Fan Mallorca et Gran Sur.

Dans le domaine du sport, l'enseigne de chaussures Oteros Sport rejoint deux centres du parc Carmila, tout comme Mas Deporte, et un parc à trampolines Urban Planet rejoint la galerie de Los Patios

Enfin dans le secteur de l'équipement de la maison, l'enseigne de literie Bedland a signé pour s'implanter dans deux centres, Gifi à Elche, et l'enseigne d'ameublement Sofeeling à Atalayas et Los Patios.

Développement de la restauration

L'offre de restauration chez Carmila en Espagne s'est densifiée au cours de l'année 2018 avec entre autres les signatures des enseignes La Tagliatella, Tabernan Lizarran et Dunkin Coffee, à Fan de Mallorca, 100 Montaditos s'implante à As Cancellas et également à Fan de Mallorca, et Bull's Pizza à Peñacastillo. Enfin, El Mercado de Finestrat ouvre à Benidorm, Don G à El Mirador de Burgos, et Taco Bell rejoint le centre de Holea.

Les nouvelles tendances

Carmila a également attiré des enseignes différenciantes de services. Dans le secteur médical et paramédical, les cabinets de médecine esthétique Centros Ideal rejoignent 16 centres commerciaux et une pharmacie a ouvert à Los Patios, tandis que des salons de Coiffeur-barbier ont ouvert à Alcobendas, Plasencia, et Los Alfares. Un cabinet d'avocats du réseau Arriaga y Asociados, déjà présent dans quatre de nos centres, a rejoint la galerie de Los Patios et le centre de San Juan de Aznalfarache. Enfin quatre centres de réparation de smartphones et appareils électroniques ainsi que deux boutiques d'accessoires pour téléphones s'implantent dans le parc Carmila.

Partenariats avec des enseignes prometteuses (Centros Ideal)

Carmila a développé un partenariat dans le cadre d'une joint-venture avec les cabinets de médecine esthétique Centros Ideal : parmi les 16 nouveaux cabinets ouverts par l'enseigne en 2018, 12 sont venus enrichir les centres Carmila dans le cadre de ce partenariat.

Renouvellements et réversion

Au cours de l'année 2018, 181 baux ont été renouvelés pour un loyer minimum garanti de 5,5 millions d'euros. La réversion dégagee lors de ces renouvellements est de +6,1%.

Italie

Commercialisation de locaux vacants et de locaux issus des extensions

Au cours de l'année 2018, 22 locaux vacants ont été commercialisés en Italie pour un loyer minimum garanti annuel de 1,7 million d'euros.

Carmila développe la présence d'enseignes structurantes, en particulier dans le secteur du prêt à porter, avec l'arrivée d'un magasin Celio à Thiene, tandis que le centre de Paderno a accueilli des points de ventes pour les enseignes de prêt à porter homme Capriccio, de prêt à porter mixte Amy B et de lingerie Yamamay. Par ailleurs une boutique de l'enseigne de prêt à porter femme Gate 21 a ouvert à Nichelino.

Carmila a également attiré un magasin de l'enseigne d'équipement de la maison Thun à Massa, ainsi qu'un point de vente du distributeur de jeux vidéo GameStop à Nichelino. Enfin le distributeur d'appareils électroniques et électroménagers Unieuro s'est implanté à Paderno.

De nouvelles offres de restauration s'installent dans les centres Carmila en Italie avec l'arrivée d'un restaurant de tradition italienne E' L'Ora Gusto à Montecucco et d'une brasserie d'inspiration allemande LöwenGrube à Nichelino.

Après la France et l'Espagne, la tendance des coiffeurs-barbiers s'établit également en Italie avec la commercialisation d'un salon Il Barbieri à Gran Giussano, tandis que la présence des centres

médicaux se développe avec la signature d'une clinique dentaire H Dental à Montecucco.

Renouvellements et réversion

Au cours de l'année 2018, 24 baux ont été renouvelés pour un loyer minimum garanti de 1,7 million d'euros. La réversion dégagée lors de ces renouvellements est de +1,1%.

Specialty leasing et boutiques éphémères

Au 31 décembre 2018, les revenus issus du *specialty leasing* et des boutiques éphémères atteignent 10,7 millions d'euros soit une hausse de 22,4% par rapport à 2017.

(en milliers d'euros)	31/12/2018			31/12/2017			Var
	Specialty leasing	Boutiques éphémères	Total SL+BE	Specialty leasing	Boutiques éphémères	Total SL+BE	%
France	5 588	1 340	6 928	5 082	580	5 662	22,4%
Espagne	2 437	142	2 579	1 964	101	2 065	24,9%
Italie	1 191		1 191	1 016		1 016	17,2%
TOTAL	9 216	1 482	10 699	8 062	681	8 743	22,4%

Specialty leasing

L'activité de *specialty leasing* est dédiée aux animations commerciales et publicitaires qui génèrent du revenu additionnel et dynamisent les centres commerciaux. Elle s'articule autour de deux segments : premièrement la location d'emprises au sol dans les galeries et sur les parkings, deuxièmement le pilotage d'un contrat de partenariat publicitaire digital. L'activité de *specialty leasing* permet de diversifier l'offre et de développer l'événementiel au bénéfice des clients. Le succès de ce nouvel axe de développement tient à la politique de renouvellement des concepts avec un accent sur la qualité, et à une stratégie de commercialisation adaptée à chaque centre en matière de durée, de typologie ou de thématique.

L'année 2018 a été marquée par la multiplication d'événements et de roadshows de marques (Netflix, Samsung, Orange, Andros, Lexus), avec des semaines thématiques (100 semaines autour du bien-être, de l'habitat, de la voiture, de l'électronique), et de nouvelles signatures avec des concepts qualitatifs de bar à beauté, de kiosques de pâtisserie, et de loisirs, comme un simulateur de chute libre et un escape game. Cette année encore, les marchés de Noël ont rencontré un franc succès, en s'implantant dans 23 centres commerciaux du parc français.

Carmila étend également la location en *specialty leasing* aux sas d'entrées de ses centres, en tant qu'espace d'échantillonnage, permettant ainsi l'accueil des clients en leur offrant une dégustation ou un échantillon.

Boutiques éphémères

Carmila s'appuie également sur l'attractivité de ses centres commerciaux pour ouvrir des boutiques éphémères allant 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. Carmila cible en particulier les nouveaux concepts et les commerçants de proximité, de tous secteurs d'activité.

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. Carmila attire ainsi des enseignes d'envergure nationale (Renault, Petit-Bateau, Oxbow) mais aussi des *e-retailers* et de jeunes enseignes prometteuses (Monsieur T-Shirt, Cabaïa, Hawkers), leur permettant de tester leur concept avant de s'engager à signer un bail commercial.

Carmila s'affirme ainsi comme un *leader des pop-up stores* en centres commerciaux en consacrant des locaux à haut niveau de services à des enseignes innovantes et différenciantes.

3.4.4 Structure des baux

Avec 6 279 baux sous gestion au 31 décembre 2018, Carmila dispose d'une base de locataires solide et diversifiée, Carrefour représentant moins de 1% des loyers nets en 2018. Les loyers en base annualisée s'élèvent à 358,4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Pays	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	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	3 542	236,5	66,0%	3 385	214,9	68,2%
Espagne	2 381	99,1	27,6%	2 075	77,1	24,5%
Italie	356	22,8	6,4%	333	22,9	7,3%
TOTAL	6 279	358,4	100,0%	5 793	314,9	100,0%

Principaux locataires-commerçants

Au 31 décembre 2018, les 15 premiers locataires représentent 19,1% des loyers en base annualisée, et un seul commerçant représente à lui seul plus de 2% 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 2018 :

Locataire	Secteur d'activité	Au 31/12/2018	
		Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Inditex	Équipement de la personne	7,5	2,1%
H&M	Équipement de la personne	6,4	1,8%
Afflelou	Santé et beauté	6,0	1,7%
Feu vert	Services	5,5	1,5%
Camaïeu	Équipement de la personne	5,4	1,5%
Orange	Services	5,2	1,4%
Mc Donald's	Restauration	4,9	1,4%
Flunch	Restauration	4,2	1,2%
Nocibe	Santé et beauté	3,9	1,1%
Celio	Équipement de la personne	3,8	1,0%
Micromania	Culture, cadeaux et loisirs	3,6	1,0%
Yves Rocher	Santé et beauté	3,3	0,9%
C&A	Équipement de la personne	3,1	0,9%
Histoire d'Or	Culture, cadeaux et loisirs	2,9	0,8%
Sephora	Santé et beauté	2,9	0,8%
		68,6	19,1%

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

Le secteur d'activité de l'équipement de la personne représente, avec 35,1% des loyers en base annualisée au 31 décembre 2018, la principale source de revenus de Carmila.

Le tableau suivant présente la répartition des loyers en base annualisée par secteur d'activité au 31 décembre 2018 :

Secteur d'activité	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	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	1 519	125,9	35,1%	1 431	115,2	36,6%
Santé et beauté	1 178	64,1	17,9%	1 066	56,0	17,8%
Culture, cadeaux et loisirs	965	63,0	17,6%	912	52,1	16,5%
Alimentation et restauration	855	46,0	12,8%	794	41,5	13,2%
Services	1 402	29,8	8,3%	1 306	16,4	5,2%
Équipement du ménage	282	29,1	8,1%	254	23,3	7,4%
Autre	78	0,5	0,2%	30	10,4	3,3%
TOTAL	6 279	358,4	100,0%	5 793	314,9	100,0%

Répartition des loyers contractuels par enseignes 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 2017 et 2018 :

Catégories	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	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	2 671	197,5	55,1%	2 426	173,0	55,0%
Enseignes nationales	2 144	110,0	30,7%	1 950	92,0	29,3%
Enseignes locales	1 464	50,9	14,2%	1 417	50,0	15,7%
TOTAL	6 279	358,4	100,0%	5 793	314,9	100,0%

Le tableau suivant présente la répartition entre enseignes internationales, enseignes nationales et enseignes locales, des loyers en base annualisée par pays au 31 décembre 2018 :

Catégories	Au 31/12/2018		
	France	Espagne	Italie
Enseignes internationales	55,8%	57,3%	37,6%
Enseignes nationales	31,2%	25,3%	48,9%
Enseignes locales	13,0%	17,4%	13,5%

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 2018, la maturité moyenne des baux est de 4,6 années, dont 4,8 années en France, 4,4 années en Espagne et 3,6 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 2018 à 2028 (données au 31 décembre 2018) :

Échéancier des baux	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	Nombre de baux	Maturité *	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)	Nombre de baux	Maturité *	Loyers contractuels en base annualisée (en millions d'euros)
Échus au 31/12/2018	593	0,0	33,6	543	0,0	28,5
2019	668	0,5	22,8	568	0,5	24,1
2020	609	1,6	27,3	456	1,6	19,3
2021	644	2,6	33,3	588	2,6	26,4
2022	621	3,6	30,5	618	3,6	30,8
2023	532	4,5	27,3	572	4,5	28,0
2024	453	5,6	31,1	418	5,6	24,2
2025	376	6,6	21,3	408	6,6	26,7
2026	559	7,7	33,7	366	7,6	19,4
2027	513	8,6	39,7	549	8,7	32,1
2028	402	9,5	27,1	422	9,5	31,6
Au-delà de 2028	309	12,0	30,7	285	14,1	23,8
TOTAL	6 279	4,6	358,4	5 793	4,8	314,9

* 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 9 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 2018, Carmila avait contractualisé sur les trois pays 4 898 baux comprenant un loyer à double composante et 1 381 baux comprenant un loyer fixe uniquement, représentant respectivement 85,3% et 14,7% des loyers en base annualisée.

Le tableau suivant présente la structure des loyers de Carmila au 31 décembre 2018 et 2017 :

	Au 31/12/2018			Au 31/12/2017		
	Nombre de baux	Loyers en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total	Nombre de baux	Loyers en base annualisée (en millions d'euros)	%/Total
Baux avec clause variable	4 898	305,8	85,3%	4 392	267,3	84,9%
dont baux avec LMG et LV additionnel	4 871	301,2	84,0%	4 377	265,1	84,2%
dont baux uniquement à LV	27	4,6	1,3%	15	2,2	0,7%
Baux sans clause variable avec uniquement loyer fixe	1 381	52,6	14,7%	1 401	47,5	15,1%
TOTAL	6 279	358,4	100,0%	5 793	314,9	100,0%

S'agissant des baux à double composante, le loyer minimum garanti est calculé à partir de la valeur locative des locaux. 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.

3.4.5 Taux d'occupation financier

Au 31 décembre 2018, le taux d'occupation financier consolidé des actifs de Carmila s'élève à 96,2%, dont 96,0% en France, 96,0% en Espagne et 99,7% 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 louée (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/restructuration dans les centres commerciaux.

Le tableau suivant présente le taux d'occupation financier (hors vacance stratégique) de Carmila ventilé par pays au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018 :

Pays	Taux d'occupation financier (hors vacance stratégique)				
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016 *	31/12/2015 *	31/12/2014 *
France	96,0%	96,1%	96,1%	94,3%	95,2%
Espagne	96,0%	96,2%	94,8%	91,5%	90,3%
Italie	99,7%	99,9%	99,2%	99,2%	97,2%
MOYENNE PONDÉRÉE	96,2%	96,4%	96,0%	93,9%	94,3%

* Hors actifs Cardety.

L'impact du retraitement de la vacance stratégique est de 180 bps en France, 220 bps en Espagne et 80 bps en Italie, ce qui représente un impact consolidé pour Carmila de 190 bps au 31 décembre 2018, en légère hausse par rapport au 31 décembre 2017 où l'impact consolidé était de 170 bps. Cette hausse est essentiellement due à l'Espagne, les experts ayant revalorisé la valeur locative des locaux vacants suite à la très bonne dynamique de la commercialisation de ces dernières années.

3.4.6 Taux d'effort des commerçants

Le montant des loyers de Carmila est déterminé en tenant compte du taux d'effort des locataires. L'analyse du taux d'effort représente pour Carmila un indicateur important quant au bon équilibre du montant des loyers et des charges pour chaque locataire en fonction de son activité et quant à l'évaluation de la santé financière du locataire au cours de la vie du bail.

Le taux d'effort peut être défini comme le rapport entre, d'une part, les charges locatives et, d'autre part, le chiffre d'affaires des locataires.

Les locataires intégrés au calcul sont (i) les locataires présents sur les 12 derniers mois ayant remonté un chiffre d'affaires certifié ou (ii) les locataires présents sur les 12 derniers mois ayant remonté un chiffre d'affaires déclaré sur 12 mois glissants. Si le locataire remonte un chiffre d'affaires certifié et un chiffre d'affaires déclaré sur 12 mois, seul le chiffre d'affaires certifié est pris en compte. Le chiffre d'affaires utilisé pour le calcul est le chiffre d'affaires TTC.

Les charges locatives utilisées pour le calcul du taux d'effort sont composées du loyer fixe et des loyers variables plus les charges locatives refacturées aux locataires. Les charges locatives n'incluent pas (i) les *incentives* (franchise, palier, allègement), (ii) la taxe foncière refacturée aux locataires et (iii) les coûts du fonds marketing refacturés aux locataires.

Le tableau suivant présente le taux d'effort moyen des locataires de Carmila ventilé par pays au cours des derniers exercices :

Pays	Taux d'effort				
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
France	10,8%	10,6%	10,6%	10,9%	11,2%
Espagne	12,6%	12,7%	10,5%	10,9%	11,4%
Italie	12,1%	12,4%	13,0%	12,5%	13,6%
TOTAL	11,3%	11,1%	10,7%	11,2%	11,4%

3.5 Commentaires sur les résultats de l'année

3.5.1 Revenus locatifs et loyers nets

Les revenus locatifs atteignent 340,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de 39,3 millions d'euros soit +13,1% par rapport à l'exercice précédent.

Cette hausse se décompose de la manière suivante :

- La croissance à périmètre constant représente 8,4 millions d'euros soit +2,8%. La croissance à périmètre constant est calculée en retraitant du périmètre global la croissance générée par les extensions livrées en 2017 et 2018, par les acquisitions de nouveaux centres commerciaux effectuées en 2017 et 2018, et par les autres effets (dont l'intégration de la fusion avec Cardety au 1^{er} juin 2017 et l'effet de la vacance stratégique). La part de l'indexation incluse dans la croissance à périmètre constant est de +1,1%. Le périmètre constant représente 79% du périmètre global en 2018 soit 268,9 millions d'euros.

- La croissance générée par les extensions est de 11,4 millions d'euros soit +3,8%. Les extensions livrées en 2018 et 2017 qui ont généré cette croissance sont : Athis-Mons, Besançon Chalezeule, Évreux Phase 2, Saran en 2018 et Nichelino, Crêches-sur-Saône, Pau Lescar, Évreux Phase 1, Rambouillet, Saint-Égrève et Anglet en 2017.
- La croissance générée par les acquisitions atteint 18,6 millions d'euros soit +6,2%. Les acquisitions réalisées en 2018 sont Marseille Vitrolles, Gran Via de Hortaleza, et le portefeuille Pradera ; aucune acquisition de centres commerciaux n'avait été réalisée en 2017. La cession de Grugliasco et l'acquisition du centre commercial d'Antequera intervenues le 28 décembre n'ont pas d'impact sur la croissance 2018.
- La croissance générée par les autres effets est 1,0 million d'euros soit de +0,3%. Ces autres effets sont dus à la fusion avec Cardety le 1^{er} juin 2017 et à la vacance stratégique qui permet les opérations de restructurations et d'extensions.

Revenus locatifs

(en milliers d'euros)	31/12/2018			31/12/2017
	Variation vs. 31/12/2017			Revenus locatifs
	Revenus locatifs	totale	à périmètre constant	
France	234 177	10,2%	2,3%	212 578
Espagne	82 018	20,4%	4,4%	68 132
Italie	24 055	19,1%	2,1%	20 201
TOTAL	340 250	13,1%	2,8%	300 911

En France, la croissance des revenus locatifs à périmètre constant est de +2,3%. Cette croissance à périmètre constant inclut l'effet de l'indexation des loyers de 1,3%. Le taux d'occupation financier étant resté globalement stable sur l'exercice 2018, la croissance à périmètre constant est nourrie par la réversion sur les renouvellements et par la forte croissance des revenus des boutiques éphémères et du *specialty leasing*.

En Espagne, la croissance des revenus locatifs à périmètre constant est de +4,4%. Cette croissance à périmètre constant inclut l'effet de l'indexation des loyers de 0,9%. Le taux d'occupation physique s'est considérablement amélioré en

Espagne en 2017 puis en 2018 (+70 bps en 2018) et a été un moteur important de la croissance à périmètre constant. La réversion sur renouvellements, la hausse des revenus des boutiques éphémères et du *specialty leasing* ont également contribué à cette croissance.

En Italie, la croissance des revenus locatifs à périmètre constant est de +2,1% ; cette croissance à périmètre constant inclut l'effet de l'indexation des loyers de 0,5%. Le *specialty leasing* et les boutiques éphémères sont le principal moteur de croissance à périmètre constant, le taux d'occupation financier en Italie étant proche de 100%.

Loyers nets

	31/12/2018	Variation vs. 31/12/2017 totale	31/12/2017
(en milliers d'euros)	Loyers nets		Loyers nets
France	217 268	9,9%	197 667
Espagne	74 891	24,5%	60 172
Italie	21 499	14,3%	18 816
TOTAL	313 658	13,4%	276 655

Les loyers nets atteignent 313,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de 13,4% par rapport à l'exercice 2017. La croissance des loyers nets est plus forte que celle des revenus locatifs soulignant la bonne tenue des charges non récupérables, des charges sur immeubles et des charges foncières de Carmila.

La croissance des loyers nets est comparable à celle des revenus locatifs en France. En Espagne, compte tenu de la diminution du taux d'occupation physique, la croissance des loyers nets est plus importante que celle des revenus locatifs. En Italie, des charges non refacturables ponctuelles sont venues dégrader la croissance des loyers nets.

3.5.2 Coûts de structure

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	4 595	4 790
Autres produits de prestations et services	6 631	5 712
Frais de personnel	-24 839	-23 878
Autres charges externes	-36 961	-34 057
FRAIS DE STRUCTURE	-50 574	-47 433

Les coûts de structure sont en hausse de 6,6% au 31 décembre 2018 par rapport à l'exercice précédent.

Cette hausse est la conséquence de la montée en puissance initiée au cours de l'exercice 2017, tant des équipes opérationnelles que du marketing digital et de la communication financière, qui impacte en année pleine l'exercice 2018.

Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités

Ces revenus correspondent pour l'essentiel aux honoraires de première commercialisation, à des prestations du fonds marketing dédié au développement et à l'attractivité des centres (associations de commerçants), et diverses refacturations des sociétés foncières aux copropriétés.

Autres produits de prestations de services

Les autres produits de prestations de services correspondent à des refacturations de coûts de structure principalement au Groupe Carrefour, notamment la refacturation d'une quote-part des frais de personnel des directions de centres ainsi que des honoraires de première commercialisation.

Frais de personnel

Carmila a mis en place en 2017 et 2018 des plans d'attribution d'actions gratuites en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés. Les avantages accordés pour ces plans sont comptabilisés en charges de personnel.

Le montant des frais de personnel s'élève à 24,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 ; l'augmentation constatée prend en compte la hausse des effectifs moyens de la période par rapport à l'année dernière.

Autres charges externes

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 travaux objets des conventions de prestations de services (comptabilité, ressources humaines, services généraux...), mais aussi les dépenses d'expertise du parc immobilier, les honoraires juridiques et fiscaux, y compris les honoraires de commissariat aux comptes, les honoraires de communication financière et de publicité, les frais de déplacement et de mission ainsi que les jetons de présence.

3.5.3 EBITDA

L'EBITDA atteint 264,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 en hausse de 15,2% par rapport à l'exercice précédent.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat opérationnel	274 971	393 987
Annulation variation juste valeur	-13 589	-164 470
Annulation de la variation de juste valeur dans la quote-part de sociétés consolidées par mise en équivalence	-1 225	-8 628
Annulation de la (plus-value) moins-value	1 796	2 803
Amortissement des immobilisations corporelles	2 394	983
Ajustements d'éléments non récurrents		4 715
EBITDA	264 347	229 390

3.5.4 Résultat financier

Frais financiers (en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits financiers	385	927
Charges financières	-54 012	-49 609
Coût de l'endettement financier net	-53 627	-48 682
Autres produits et charges financiers	-4 931	3 357
RÉSULTAT FINANCIER	-58 558	-45 325

Le résultat financier est une charge de 58,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. La hausse par rapport à l'exercice 2017 s'explique par des produits exceptionnels non récurrents en 2017 et par l'emprunt obligataire levé en 2018.

Le coût de l'endettement financier net est de 53,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et de 48,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 ; la plus grande partie de la hausse est due aux intérêts payés sur le nouvel emprunt obligataire, levé en février 2018.

Les Autres produits et charges financiers de l'année 2017 intégraient un produit de 6,5 millions d'euros correspondant au

badwill de fusion entre Carmila et Cardety (différence entre la valeur de la contrepartie transférée et le montant des actifs et passifs transmis à la date de prise de contrôle).

Les Autres produits et charges financiers de l'année 2018 intègrent la charge correspondant à l'ajustement à la valeur de marché des valeurs mobilières de placement pour 3,0 millions d'euros et le produit correspondant à une écriture technique d'étalement de la remise au taux d'intérêt effectif initial de l'emprunt bancaire pour 0,4 million d'euros dans le cadre de la première application d'IFRS 9.

3.6 Indicateurs de mesure de performance EPRA

3.6.1 EPRA Earnings et Résultat net récurrent

Le résultat récurrent est défini comme le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles. Au 31 décembre 2018, le résultat récurrent atteint 207,5 millions d'euros en progression de 13,5% par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat récurrent par action est stable en 2018, la forte progression du résultat récurrent ayant permis de compenser l'effet dilutif de l'augmentation de capital de juillet 2017.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net consolidé (part du Groupe)	163 557	313 787
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA	38 890	-133 978
(i) Solde net des ajustements de valeur des actifs	-13 589	-164 470
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés	1 796	2 803
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	647	-
(v) Dépréciation d'écarts d'acquisition/Écarts d'acquisition négatifs	-	983
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	1 851	2 786
(vii) Coût d'acquisition sur acquisition de sociétés	-	-
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	49 410	32 449
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en activité commune)	-1 225	-8 629
(x) Participations ne donnant pas contrôle sur les ajustements EPRA	-	100
RÉSULTAT NET EPRA	202 447	179 809
Nombre moyen d'actions	135 860 096	119 323 222
RÉSULTAT NET EPRA PAR ACTION	1,49	1,51
Autres ajustements	5 074	3 087
Ajustements IFRS 9 ⁽¹⁾	-446	-
Frais d'émission d'emprunts payés dans l'année nettes des frais d'émission d'emprunt étalés ⁽²⁾	3 126	4 900
Autres charges non récurrentes ⁽³⁾	2 394	-1 813
RÉSULTAT RÉCURRENT	207 521	182 896
RÉSULTAT RÉCURRENT PAR ACTION	1,53	1,53

Commentaires sur les autres ajustements :

(1) Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 9, une charge est comptabilisée pour ajuster le taux d'intérêt effectif de la dette au taux d'intérêt de financement à l'origine et un produit est constaté sur la durée résiduelle de cette dette pour tenir compte du report négocié de son terme. L'impact net de ces deux effets est un produit de 0,4 million d'euros.

(2) 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.

(3) En 2017, les charges exceptionnelles liées à l'IPO de juillet 2017 sont retraitées (élimination du *badwill* de fusion -6,5 millions d'euros et retraitement des coûts non récurrents de la fusion avec Cardety à hauteur de +4,7 millions d'euros). En 2018, le retraitement est dû à des impacts fiscaux sur les exercices antérieurs et des amortissements non cash.

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

Le ratio de coûts EPRA permet de présenter les coûts administratifs et opérationnels de manière homogène par rapport au secteur. Conformément, aux recommandations de la note EPRA de novembre 2016, le ratio de Carmila se calcule de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
(i) Coûts opérationnels	73,7	70,5
Frais de structure	62,1	57,9
Charges sur immeuble	11,7	12,6
(ii) Charges locatives nettes	11,1	7,3
(iii) Frais de gestions nettés des bénéfices	-4,6	-4,8
(iv) Autres frais couvrant des frais administratifs	-6,6	-5,7
(v) Part des coûts des SME	1,1	0,0
(vi) Dépréciation d'immeubles de placements et provisions incluses dans les charges sur immeuble	-1,5	-3,0
(vii) Rentes foncières	0,0	0,0
(viii) Frais locatifs inclus dans le loyer brut	-2,1	0,0
Coûts EPRA (coûts de la vacance inclus)	71,0	64,3
(ix) Coûts de la vacance directe	7,4	6,7
Coûts EPRA (coûts de la vacance exclus)	63,6	57,5
(x) Loyer brut moins charges du foncier	336,4	296,5
(xi) Moins : charges et coûts inclus dans le loyer brut	-2,1	
(xii) Plus : Parts de loyers bruts SME	4,6	2,4
Revenus locatifs bruts	338,9	299,0
RATIO COÛTS EPRA (VACANCE INCLUS)	21,0%	21,5%
RATIO COÛTS EPRA (VACANCE EXCLUS)	18,8%	19,2%

Le ratio de coûts de l'EPRA est en diminution en 2018 par rapport à 2017 (-40 bps) ; cette diminution provient de plusieurs facteurs :

- l'optimisation et la bonne gestion des coûts opérationnels et des charges non refacturables ;
- la hausse des revenus entre 2017 et 2018.

3.6.3 ANR de Continuation, NAV EPRA et NNAV EPRA

ANR de Continuation

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.

Actif Net Réévalué droits inclus (ANR de continuation)

(en milliers d'euros)	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017
Capitaux propres consolidés - part du Groupe	3 646 899	3 626 194	3 536 462
Annulation de la juste valeur des instruments de couverture	18 746	17 811	14 394
Annulation des impôts différés sur plus-values latentes	154 419	122 868	103 620
Droits de mutation	320 994	299 236	290 196
Actif Net Réévalué droits inclus (ANR de continuation)	4 141 058	4 066 109	3 944 672
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	136 538 931	136 687 965	135 182 748
ANR DE CONTINUATION/ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	30,33	29,75	29,18

NAV EPRA

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 exclut 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.

NAV EPRA

(en milliers d'euros)	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017
Capitaux propres consolidés – part du Groupe	3 646 899	3 626 194	3 536 462
Annulation de la juste valeur des instruments de couverture	18 746	17 811	14 394
Annulation des impôts différés sur plus-values latentes	154 419	122 868	103 620
Optimisation des droits de mutation	56 065	55 020	59 900
NAV EPRA Hors droits	3 876 129	3 821 893	3 714 376
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	136 538 931	136 687 965	135 182 748
NAV EPRA HORS DROITS PAR ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	28,39	27,96	27,48

NNNAV EPRA

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 instruments financiers sont également repris pour leur valeur de marché.

Actif réévalué triple net (NNNAV EPRA) (en milliers d'euros)	31/12/2018	30/06/2018	31/12/2017
ANR (NAV EPRA)	3 876 129	3 821 893	3 714 376
Juste valeur des instruments financiers	-18 746	-17 811	-14 394
Juste valeur de la dette à taux fixe	-38 473	-29 399	-10 554
Impôts effectifs sur les (plus) ou moins-values latentes *	-113 771	-103 168	-103 620
Actif réévalué triple net (NNNAV EPRA) de liquidation	3 705 139	3 671 515	3 585 808
Nombre d'actions composant le capital social fin de période (dilué)	136 538 931	136 687 965	135 182 748
ANR TRIPLE NET (NNNAV EPRA) PAR ACTION FIN DE PÉRIODE DILUÉ (en euros)	27,14	26,86	26,53

* Les impôts différés italiens sont retraités ; en cas de cession en Italie un share deal serait privilégié.

3.6.4 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 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.

	France	Espagne	Italie	Total
Valeur locative des lots vacants (en millions d'euros)	15,3	6,6	0,3	22,2
Valeur locative totale du portefeuille (en millions d'euros)	262,2	106,4	24,0	392,7
TAUX DE VACANCE EPRA	5,8%	6,2%	1,2%	5,7%
Impact de la vacance stratégique	1,8%	2,2%	0,8%	1,9%
TAUX DE VACANCE FINANCIER	4,0%	4,0%	0,4%	3,8%

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.

3.6.5 Taux de rendement EPRA : EPRA NIY et EPRA Topped-Up NIY

EPRA NIY et Topped-Up NIY

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Valeur du portefeuille total (hors droits)	6 085,4	5 515,9
(-) Actifs en développements et autres	62,6	92,6
Valeur du portefeuille en exploitation (hors droits)	6 022,8	5 423,3
Droits de mutation	321,0	290,1
Valeur du portefeuille en exploitation (droits inclus) (A)	6 343,8	5 713,4
Revenus locatifs nets annualisés (B)	349,6	309,8
Effet des aménagements de loyers	6,3	4,4
Revenus locatifs nets annualisés hors aménagements des loyers (C)	355,9	314,2
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (B)/(A)	5,5%	5,4%
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DES LOYERS (C)/(A)	5,6%	5,5%

Les revenus locatifs nets annualisés excluent les revenus des actifs immobilisés au coût. Au 31 décembre 2018 seul le centre commercial d'Antequera acquis en décembre n'est pas comptabilisé en juste valeur et n'est donc pas comptabilisé dans ce calcul.

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

3.6.6 Investissements EPRA

(en milliers d'euros)	France		Espagne		Italie		TOTAL	
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Acquisitions	172 205	147 251	285 013	875	4	64 736	457 222	212 862
Développements et extensions	99 393	167 581	0	0	2 277	2 179	101 670	169 760
Portefeuille à périmètre constant	14 156	54 538	9 908	9 249	792	3 609	24 856	67 396
TOTAL INVESTISSEMENTS	285 754	369 370	294 921	10 124	3 073	70 524	583 748	450 018

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. La différence avec les investissements présentés dans le tableau de flux de trésorerie correspond à la différence entre le prix d'achat des titres de Vitrolles et la valeur d'entrée de l'actif sous-jacent en consolidation.

Le poste acquisitions comprend principalement l'entrée dans le périmètre de Grand Vitrolles (région de Marseille) en France, et l'acquisition de huit galeries commerciales en Espagne situées à Madrid, Alicante, Cordoue, Malaga, Cadix et Séville (Andalousie), et deux actifs à Barcelone (Catalogne). Le solde des acquisitions prend en compte diverses acquisitions non significatives prises individuellement de moyennes surfaces et divers lots intégrés ou à proximité de sites détenus par le Carmila en France, pour les plus importants à Ormesson (Région parisienne), à Berck-sur-Mer (Région de Lille) et à Châteauroux (Région Centre-Val de Loire).

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

- le *retail park* de Cap-Saran à Orléans livré en avril 2018 (investissement sur l'année de 11,6 millions d'euros) ;
- les extensions d'Évreux (Normandie, 27,5 millions d'euros) et de Besançon-Chalezeule (12 millions d'euros) livrées en octobre, et d'Athis-Mons livrée en décembre (Région parisienne, 18,3 millions d'euros) ;

- des phases d'études préliminaires ou des acquisitions de foncier en vue de développements approuvés essentiellement en France, à Nice (13,1 millions d'euros) et Rennes-Cesson (Bretagne, 4,2 millions d'euros) ;

- et des restructurations de cellules commerciales afin d'adapter les surfaces commerciales aux besoins des clients et d'optimiser leur utilisation et leur rentabilité à Coquelles (Région de Calais, 3,8 millions d'euros), Puget-sur-Argens (région de Fréjus, 1 million d'euros), Douai (Nord, 1 million d'euros), Condé-sur-Sarthe (Normandie, 0,8 million d'euros), Labège (Région de Toulouse, 0,6 million d'euros), Bay2 (Île-de-France, 0,4 million d'euros) ou encore Hérouville Saint-Clair (Normandie, 0,5 million d'euros).

Enfin, les investissements à périmètre constant ne représentent que 4% des investissements de la période. Ces investissements se concentrent principalement sur les actifs en cours de redéveloppement pour lesquels des travaux de rénovation ont été entrepris sur les parties existantes, afin d'optimiser la création de valeur. Il s'agit à titre d'illustration des sites d'Athis-Mons, de Montluçon, de Cap Saran à Orléans, de Rennes-Cesson, d'Ormesson, et de Condé-sur-Sarthe, à Alençon en France. La rénovation/redéveloppement de Los Patios (6,1 millions d'euros) est l'investissement à périmètre constant le plus significatif d'Espagne.

3.7 Politique financière

3.7.1 Ressources financières

Emprunts obligataires

Afin de financer sa croissance, Carmila, a émis avec succès le 28 février 2018 un nouvel emprunt obligataire de 350 millions d'euros à 10 ans, avec un coupon de 2,125%.

L'émission a été sursouscrite 2,2 fois et placée auprès de grands investisseurs long-terme.

Au 31 décembre 2018, l'encours de dette obligataire de Carmila est de 1 550 millions d'euros.

Emprunt auprès des établissements de crédits

Carmila a conclu avec un pool de banques une Convention de Crédit en 2013 ; cette convention a été renégociée en 2015, 2016, 2017 puis en 2018. Au 31 décembre 2018, la partie tirée est de 770 millions d'euros et son échéance est au 16 juin 2023.

Par ailleurs, l'échéance de la convention de crédit syndiqué initialement fixée en juin 2022 a été portée à juin 2023.

Respect des ratios prudentiels au 31 décembre 2018

La convention de crédit et les lignes syndiquées sont conditionnées au respect de ratios prudentiels à la date de clôture de chaque arrêté semestriel et annuel. Au 31 décembre 2018, les ratios prudentiels sont respectés.

Interest Cover

Le ratio EBITDA/Coût net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,0 aux dates de test. Au 31 décembre 2018, le ratio ICR atteint 4,9.

Interest Cover Ratio

(en milliers d'euros)

		31/12/2018 12 mois	31/12/2017 12 mois
EBITDA	(A)	264 347	229 390
Frais financiers nets	(B)	53 627	48 682
INTEREST COVER RATIO	(A)/(B)	4,9	4,7

Loan to Value

Au 31 décembre 2018, le LTV droits inclus atteint 34,0%.

Loan-to-Value Ratio

(en milliers d'euros)

		31/12/2018	31/12/2017
Dettes financières nettes	(A)	2 177 233	1 745 704
Dettes financières brutes		2 389 928	2 075 101
Trésorerie et équivalent brut		-70 518	-329 397
Valeur mobilière de placement		-142 177	
Patrimoine immobilier droits inclus	(B)	6 404 613	5 805 556
RATIO LOAN-TO-VALUE DROITS INCLUS	(A)/(B)	34,0%	30,1%
Patrimoine immobilier hors droits	(C)	6 083 619	5 513 550
RATIO LOAN-TO-VALUE HORS DROITS	(A)/(C)	35,8%	31,7%

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

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. L'encours au 31 décembre 2018 s'élève à 70 millions d'euros avec des échéances comprises entre 1 à 3 mois.

Dans le cadre de son refinancement en 2017, Carmila a négocié de nouvelles lignes de crédit confirmées auprès de banques de premier rang :

- une Convention de crédit confirmé pour un montant de 759 millions d'euros sous le format d'une *revolving credit facility* non tirée arrivant à échéance le 16 juin 2023 ;
- une Convention de crédit confirmé pour un montant de 250 millions d'euros sous le format d'un *club deal* avec un nombre limité de partenaires bancaires de premier rang proches de Carmila arrivant à échéance le 16 juin 2020.

Répartition des dettes financières par échéances

Au 31 décembre 2018, les échéances de dette se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	Montant brut	Date de départ	Maturité
Émission obligataire I – Notionnel 600 M€, coupon 2,375%	600 000	18/09/2015	18/09/2023
Émission obligataire II – Notionnel 600 M€, coupon 2,375%	600 000	24/03/2016	16/09/2024
Émission obligataire III – Notionnel 350 M€, coupon 2,125%	350 000	07/03/2018	07/03/2028
Convention de crédit	770 000	16/06/2017	16/06/2023
Billets de trésorerie	70 000	31/12/2016	16/06/2023
TOTAL	2 390 000		

Au 31 décembre 2018, la durée moyenne résiduelle de la dette est de 5,5 années pour un taux moyen de 1,7% hors instruments de couverture et retraité des éléments non cash et non récurrents

et de 2,0% incluant les instruments de couverture mais retraité des commissions de non utilisation des crédits confirmés ainsi que des éléments non cash et non récurrents.

3.7.2 Instruments 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.

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.

La position à taux fixe représente 88% de la dette brute au 31 décembre 2018 (contre 79% à fin 2017).

Au 31 décembre 2018, Carmila avait mis en place avec des partenaires bancaires de premier rang :

- neuf *swaps* payeur de taux fixe contre Euribor 3 mois pour un notionnel de 560 millions d'euros couvrant une période allant, pour le plus long d'entre eux, jusqu'à décembre 2027 ;
- un tunnel de *swaption* contre Euribor 3 mois pour un notionnel de 100 millions d'euros avec un départ décalé en juin 2019 et une échéance en juin 2027.

Ces instruments de couverture toujours actifs ont été appréhendés en Cash-Flow Hedge sur 2018. 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.

3.7.3 Trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	70 518	168 567
Équivalents de trésorerie	0	160 830
Trésorerie brute	70 518	329 397
Concours bancaires	-5 617	-40 129
TRÉSORERIE NETTE	64 901	289 268
Valeurs mobilières de placement	142 177	0
TRÉSORERIE NETTE ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	207 078	289 268

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'OPCVM classés en Équivalent de trésorerie, ou en Autres actifs courants, suivant leurs caractéristiques, et de dépôt à terme

auprès d'établissements de crédit de premier plan. Le niveau de trésorerie de Carmila s'explique en partie par l'émission obligataire de 350 millions d'euros du premier semestre 2018.

3.7.4 Rating

Au 12 juin 2018, S&P a confirmé la notation BBB de Carmila tout en relevant sa perspective de *neutral* à *positive*. La révision de la perspective reflète la solidité du portefeuille et la capacité de

Carmila à se développer, grâce à la croissance organique, aux extensions et acquisitions réalisées, en maintenant sa discipline financière.

3.7.5 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.

Carmila se fixe pour objectif de proposer à ses actionnaires de distribuer un montant annuel représentant environ 90% du résultat net récurrent par action. Les distributions de Carmila seront opérées sur le bénéfice distribuable le cas échéant et, en complément des bénéfices distribués, 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 ;
- 60% des plus-values ; et
- 100% des dividendes en provenance de filiales soumises au régime SIIC

Confiant dans la solidité du *business model* de Carmila et son efficacité, le management proposera à l'Assemblée Générale devant se réunir le 16 mai 2019 le maintien du dividende 2018 au même niveau que le dividende 2017, soit 1,50 € par action.

Ce niveau de dividende représente un ratio de *pay-out* (dividende/résultat récurrent) de 98% pour 2018 contre 110% pour l'exercice 2017 (dividende fixé dans le cadre de l'augmentation de capital de juillet 2017).

3.8 Capitaux propres et actionnariat

(en euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion
Au 1 ^{er} janvier 2018	135 060 029	810 360 174	493 991 679	1 827 680 321
Distribution de dividendes AG du 16 mai 2018	-	-	-	-80 808 472
Paiement du dividende en action	1 501 666	9 009 996	25 663 472	-
Ajustement sur frais d'introduction en bourse	-	-	-	1 677 000
AU 31 DÉCEMBRE 2018	136 561 695	819 370 170	519 655 151	1 748 548 849

Le capital social au 31 décembre 2018 est constitué de 136 561 695 actions d'une seule catégorie et de six euros (6 euros) de valeur nominale chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées.

Plus de 34% des actionnaires ont opté pour le paiement du solde du dividende en action, induisant une augmentation de capital réalisée le 14 juin 2018. Cette opération été souscrite par les porteurs de parts à 23,09 euros par action, et a conduit à l'émission de 1 501 666 actions nouvelles intégralement souscrites au prix de 23,09 euros par action, soit un montant nominal d'augmentation de capital de 9 009 996 euros assortie d'une prime d'émission d'un montant de 25 663 472 euros.

Le capital de Carmila est réparti entre les mains d'associés stables. Au 31 décembre 2018, 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 Colony qui détient 9,3% du capital de Carmila. Les autres actionnaires détenant plus de 5% du capital sont Predica à 9,3%, Cardif à 8,9% et Sogecap à 5,3%.

3.9 Évolution de la gouvernance

Démission d'un Directeur Général Délégué et nomination d'un nouveau Directeur Général Délégué

Yves Cadelano ayant souhaité donner un nouveau tournant à sa carrière, le Conseil d'administration de Carmila a acté le 27 juillet 2018 sa démission et nommé Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué. Il rejoint ainsi l'équipe dirigeante de Carmila aux côtés de Jacques Ehrmann et Géry Robert-Ambroix.

Sébastien Vanhoove a débuté sa carrière au sein d'Immochan puis d'Immobilier Carrefour, avant de rejoindre A2C (aujourd'hui Retail & Connexions) en 2003.

Il y sera notamment Directeur des Opérations puis Directeur Général Adjoint de 2009 à 2013. En 2014, il devient Directeur des Opérations de Carrefour Property France, puis Directeur Délégué début 2016. Depuis novembre 2017, il dirige Carrefour Property France et l'ensemble de ses métiers.

Démission de Monsieur Frédéric Bôl de ses fonctions de Censeur

Le Conseil d'administration de Carmila a acté le 27 juillet 2018 la démission de Monsieur Frédéric Bôl de ses fonctions de censeur.

Nomination de Madame Maria Garrido en qualité d'administrateur

L'Assemblée générale du 16 mai 2018, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires a nommé Madame Maria Garrido en qualité d'administrateur de la Société pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Nomination de Madame Claire du Payrat en qualité d'administrateur

Le 28 octobre 2018, le Conseil d'administration de Carmila a acté la démission de Madame Raphaëlle Pezant de ses fonctions d'administrateur et de membre du Comité des rémunérations et des nominations et a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de coopter Madame Claire du Payrat en qualité de nouvel administrateur pour la durée du mandat de Madame Raphaëlle Pezant restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Madame Claire du Payrat occupe les fonctions de Directrice Exécutive du Contrôle Financier et de l'Efficacité Opérationnelle du Groupe Carrefour. Madame Raphaëlle Pezant est remplacée dans ses fonctions de membre du Comité des rémunérations et des nominations par Monsieur Laurent Vallée, Secrétaire Général du Groupe Carrefour, qui quitte le Comité d'audit où il est remplacé par Madame Claire du Payrat.

3.10 Perspectives

Les perspectives de croissance de Carmila sur le long terme sont durables. Carmila bénéficie d'une forte visibilité sur ses revenus (baux longs, indexation, taux d'occupation stable et solide), de gains de productivité qui lui permettent de réduire son ratio de coûts et d'une structure financière solide avec un coût de la dette stable et prévisible (*rating* BBB perspective positive de S&P, dette à maturité longue, à taux fixe à 88%, bonne liquidité financière). Par ailleurs, Carmila dispose de leviers de croissance puissants : une croissance organique soutenue, un pipeline contrôlé composé de grands projets structurants et créateurs de valeur, une stratégie de marketing digital local puissante et en développement rapide.

De plus Carmila dispose d'équipes agiles, dynamiques, expertes en digital et tournées vers l'innovation qui étudient et développent des relais de croissances prometteurs :

- Valoriser ses fonciers (vastes parkings) en partenariat avec Carrefour Property : des réserves foncières importantes (c. 1,5 million m²) localisées proche des centres-villes, au cœur de la vie urbaine et sur lesquelles la Société bénéficie d'un droit de co-développements avec le Groupe Carrefour. Ces sites recèlent un potentiel de revalorisation au travers de projets de développement en mixité d'usage ou en réallocation de m².

- Une activité de joint-venture avec des commerçants « *early stage* » performants, visant à accompagner leur développement dans les centres Carmila. Cette activité permet de compléter notre offre de commerçants agiles mais pourrait également dynamiser les performances de Carmila avec des objectifs de TRI à 5 ans à deux chiffres.
- LOUWIFI, filiale créée pour capitaliser sur les compétences techniques et digitales acquises par Carmila en matière de WIFI, courants faibles et Intégrateur réseau.

En conséquence, le Management de Carmila est confiant sur la pérennité et la puissance du *business model* de la société.

2019 sera une année de consolidation après une année de forte croissance :

- 3 livraisons d'extensions, notamment celle de Rennes-Cesson, et une année de lancement des premiers grands projets ;
- une année de vigilance sur le niveau du LTV et de la liquidité financière et de sélectivité sur les investissements pour conserver son agilité face à un environnement changeant.

Dans ce contexte, Carmila a pour objectif une croissance du résultat récurrent par action comprise entre +5% et +6,5%.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Déclaration de performance extra-financière

4.1 La RSE de Carmila	86	4.5 Précisions méthodologiques, tables de correspondances et vérifications des données	120
4.1.1 Aligner la vision et la stratégie RSE	86	4.5.1 Précisions méthodologiques pour les informations environnementales	120
4.1.2 Piloter la démarche RSE	93	4.5.2 Précisions méthodologiques pour les informations sociétales	121
4.1.3 Faits marquants 2018	94	4.5.3 Précisions méthodologiques pour les informations sociales	121
4.2 Dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires	95	4.5.4 Précisions organisationnelles	122
4.2.1 Encourager la dynamique économique des territoires	95	4.6 Tables de concordance avec EPRA, GRI et DPEF	123
4.2.2 Créer du lien sur le territoire	98	4.7 Avis du commissaire aux comptes	125
4.2.3 Achats et accompagnement responsables de nos fournisseurs	102		
4.3 Intégrer les centres commerciaux dans leur environnement	103		
4.3.1 Construire et rénover dans le respect de l'environnement	103		
4.3.2 Limiter nos impacts environnementaux locaux	107		
4.3.3 Participer aux défis communs du climat	111		
4.4 Promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs	112		
4.4.1 Veiller au respect de l'éthique	112		
4.4.2 Assurer les conditions de dialogue et de bien-être au travail	114		
4.4.3 Accompagner les talents et les compétences	118		

4.1 La RSE de Carmila

4.1.1 Aligner la vision et la stratégie RSE

Foncière commerçante par essence et digitale native, Carmila a placé le service clients et l'attractivité commerciale au cœur de son modèle d'affaires. C'est ainsi que l'accompagnement de ses commerçants et plus généralement la dynamisation des territoires ont été désignés en interne et en externe comme la première des responsabilités de l'entreprise. Insérés dans leurs écosystèmes sociétaux et économiques, les centres commerciaux Carmila se veulent également intégrés à leur environnement au sens large : les bâtiments sont conçus selon des critères de durabilité reconnus à l'international et l'entreprise accompagne ses partenaires dans la maîtrise de leurs impacts environnementaux. Cette dynamique n'existerait pas sans les femmes et les hommes de Carmila, qui créent au quotidien la valeur des actifs et dont le développement est à la fois le levier de croissance de l'entreprise et le socle de sa responsabilité.

Depuis 2017, la RSE constitue un axe stratégique de Carmila et de nouveaux moyens ont été mis en place pour son pilotage et son déploiement. L'année a été marquée par plusieurs temps forts autour d'actions variées : partenariats avec nos parties prenantes, actions en faveur de la biodiversité, promotion de la diversité.

Carmila intègre les valeurs portées par la RSE à son activité. L'entreprise ancre ainsi à plus long terme sa vision et valorise de façon pérenne ses actifs matériels et immatériels. De cette façon, elle répond aux attentes de ses parties prenantes et favorise une communication transparente. Enfin, par cette approche inclusive, Carmila engage ses dirigeants et ses collaborateurs dans sa mission : dynamiser l'économie des territoires et susciter du lien social, tout en créant de la valeur.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Le modèle d'affaire de Carmila (voir détail en Chapitre 1)

Coconstruit par le Comité RSE et par un groupe de travail composé de la Secrétaire Générale de Carmila, et des Directions Risques, Communication, Finance et RSE, le modèle d'affaire de Carmila a été présenté et validé par le Comité RSE et la Direction Générale de Carmila. Il sera mis à jour et validé annuellement selon le même dispositif.

Le modèle d'affaires intègre l'ensemble du périmètre de la société présente dans trois pays (France, Espagne et Italie). Le modèle d'affaire de Carmila s'appuie sur 4 axes stratégiques : la transformation du patrimoine, la dynamique de commercialisation, la stratégie de marketing digital local et les acquisitions et 4 atouts différenciants : des implantations urbaines clés et accessibles, un partenariat stratégique avec Carrefour, des équipes expertes, spécialisées et dynamiques et un *leadership* local.

4.1.1.1 Notre approche par la matérialité et l'analyse de risques

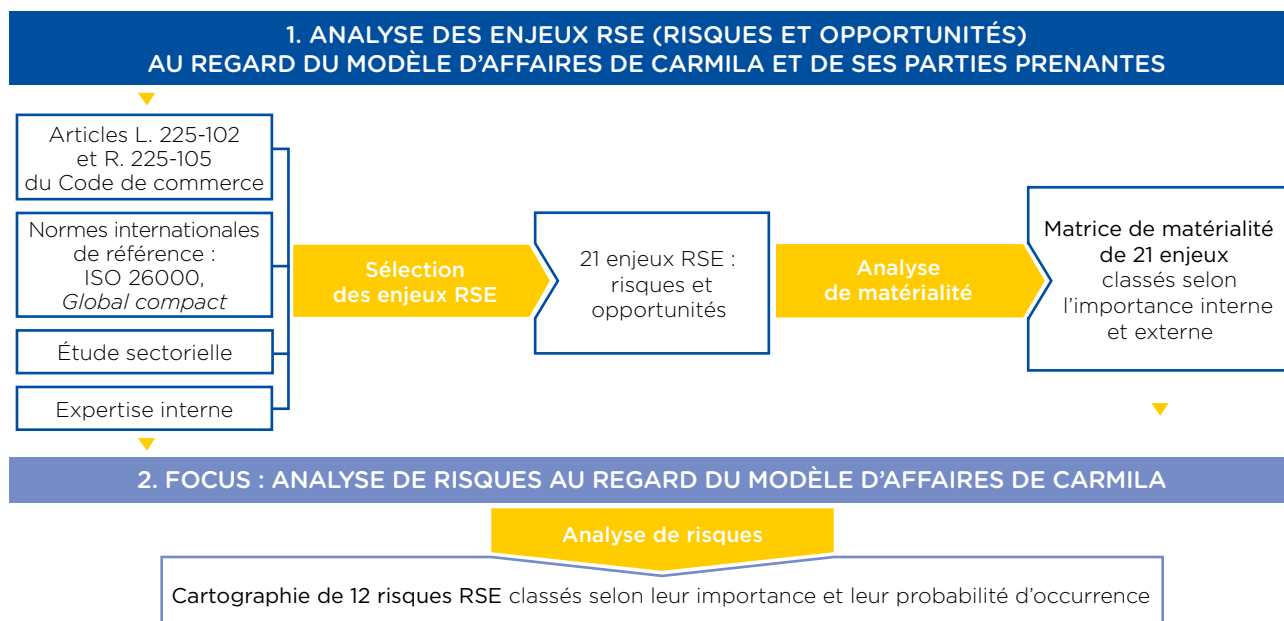
Une analyse détaillée de l'ensemble des risques de l'entreprise est formalisée dans le Chapitre 5. En complément des risques identifiés dans le chapitre 5, Carmila a souhaité analyser les risques et enjeux matériels liés à la RSE. Le Chapitre 4 prend en compte uniquement les risques RSE.

Carmila a réalisé deux analyses complémentaires de ses enjeux et risques RSE :

1. une analyse des enjeux RSE matériels au vu de leur importance pour les parties prenantes internes et externes, aboutissant à une matrice de matérialité de 21 enjeux ;
2. une analyse de risques RSE au regard de leur importance pour le modèle d'affaire de Carmila et de leur probabilité d'occurrence formalisée en une cartographie de 12 risques RSE.

Les enjeux et risques analysés ont été préalablement sélectionnés au regard des 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 pour les risques RSE) et de l'expertise interne de Carmila.

FIGURE 1 - L'APPROCHE DE CARMILA : MATÉRIALITÉ ET ANALYSE DES RISQUES



Analyse des enjeux RSE et matrice de matérialité

Afin de croiser sa perception de l'importance de ses enjeux avec celle de ses principales parties prenantes, Carmila a élaboré en 2017 sa matrice de matérialité.

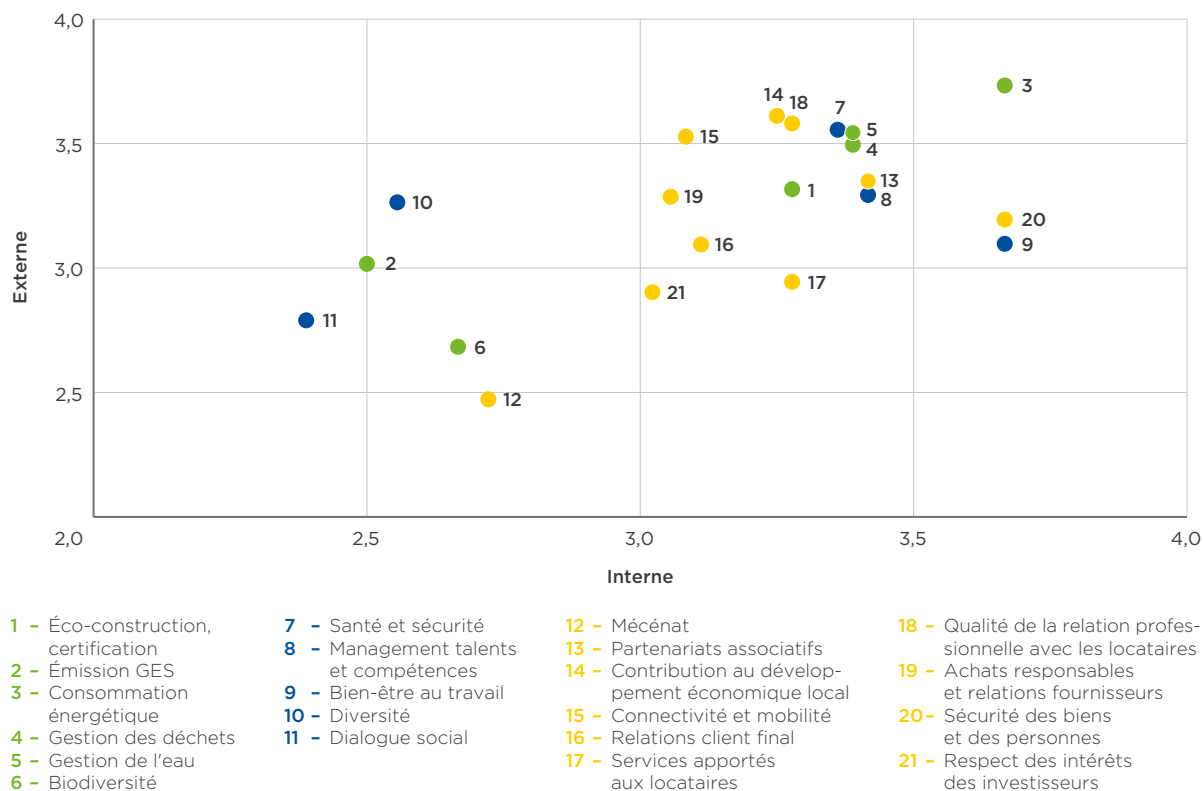
La sélection des enjeux RSE a été effectuée au regard des articles L. 225-102 et R. 225-105 du Code de commerce français,

des normes internationales de comportements (ISO 26000, Global Compact), d'une étude sectorielle comparative et de l'expertise interne de Carmila. 21 enjeux ont été identifiés.

Soumis à 33 parties prenantes internes et externes, ces 21 enjeux ont été classés pour leur importance aux yeux des parties prenantes internes et externes.

FIGURE 2 – MATRICE DE MATÉRIALITÉ

Les enjeux ayant émergé comme prioritaires dans la matrice de matérialité ont été intégrés comme structurants pour la stratégie RSE de Carmila.



Analyse et cartographie des risques

En réponse aux exigences de Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) intégrée dans l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017, la transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations sociales et environnementales, Carmila a réalisé, en complément du Chapitre 5, une revue approfondie des risques RSE liés à son activité, ses relations d'affaires, à ses actifs et aux services qu'elle délivre.

Carmila a préalablement participé au groupe de travail du Conseil national des centres commerciaux (CNCC), responsable de sélectionner les risques les plus saillants pour l'industrie des centres commerciaux. Dans un premier temps, les thématiques de risques et opportunités RSE de l'industrie des centres commerciaux ont été déterminées sur la base d'une revue des pratiques du secteur, des analyses de matérialité existantes, des risques RSE identifiés par les agences de notation extra-financières et des référentiels développement durable du secteur (EPRA notamment). Les 12 thématiques de risques RSE ont été cotées par les cinq foncières du groupe de travail afin d'en sélectionner les risques les plus saillants. Chacune de ces 12 thématiques a été cotée sur quatre critères de gravité (impact sur la réputation, impact financier, impact sur les opérations et impact juridique) et sur un critère de fréquence (probabilité de survenance du risque). Suite à cette cotation, neuf thématiques de risques ont été évaluées comme significatives. Cette liste est donnée à titre indicatif, afin de partager des premiers éléments de réflexion au sein de l'industrie.

Dans un premier temps, 12 risques RSE ont été présélectionnés pour leur pertinence au regard du modèle d'affaires de Carmila et des articles L. 225-102 et R. 225-105 du Code de commerce français, des normes internationales de comportements (ISO 26000, *Global Compact*), de l'identification des risques réalisée collectivement avec les foncières membres du CNCC au vu de l'activité et des impacts sectoriels.

- Certains risques soulignés par l'article L. 225-102 du Code de commerce français ont été exclus de l'analyse, 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 ;
- la gestion de deux risques a été confiée à Carrefour : achats responsables et corruption ; et santé et sécurité ;
- l'eau est un enjeu dont l'importance a été soulignée par l'analyse de matérialité. L'importance de la préservation de la ressource a été exacerbée lors de l'enquête de matérialité espagnole, alors que le pays traversait une actualité de sécheresse. Tout en poursuivant sa politique de maîtrise des consommations en eau (détail en Section 4.3.2.3), Carmila a exclu l'eau de son analyse de risques car aucun de ses sites n'est situé sur une zone de stress hydrique.

Les risques de Carmila ont été défini de la façon suivante à travers les articles L. 225-102 et R. 225-105 du code de commerce, la matrice de matérialité et l'analyse de risque.

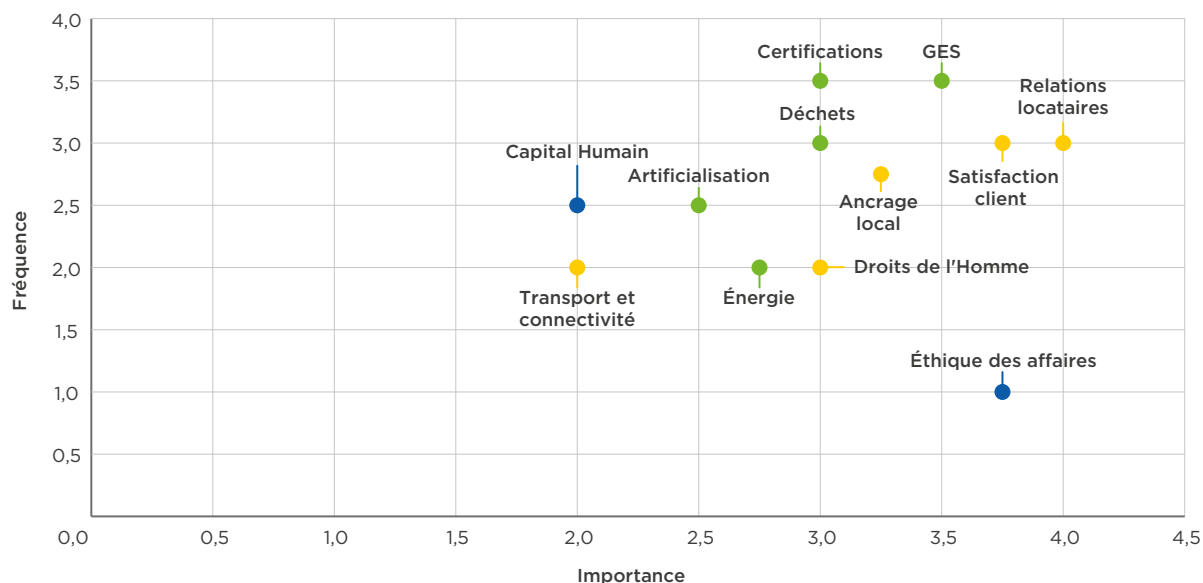
DÉFINITION DES RISQUES ET CORRESPONDANCES ENTRE L'ARTICLE L. 225-102, LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ ET LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Risque selon l'article L. 225-102	Enjeu de la matrice de matérialité	Risque selon la cartographie des risques	Définition du risque
CHANGEMENT CLIMATIQUE	ÉCO-CONSTRUCTION ET CERTIFICATION	CERTIFICATIONS	Les actifs immobiliers de Carmila ont un impact sur l'environnement par leur conception et la gestion des ressources.
CHANGEMENT CLIMATIQUE	CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES	ÉNERGIE	Les consommations d'énergie (gaz et électricité) entraînent l'émission de GES responsables du réchauffement climatique.
CHANGEMENT CLIMATIQUE	ÉMISSIONS ET GES	GES	Les émissions directes de GES émises par l'exploitation des bâtiments ont un impact sur le réchauffement climatique. Le risque lié à la réglementation de la transition énergétique a un impact fort sur l'activité de Carmila.
CHANGEMENT CLIMATIQUE	BIODIVERSITÉ	ARTIFICIALISATION	L'artificialisation des sols menace la biodiversité. Les autorités peuvent réduire le nombre de projets menaçant la biodiversité et donc refuser des projets fonciers.
ÉCONOMIE CIRCULAIRE	DÉCHETS	DÉCHETS	Les déchets non valorisés liés à l'exploitation du centre sont incinérés ou stockés en décharge accélérant la pollution, le réchauffement climatique ou menaçant la biodiversité. Le risque lié à la réglementation de la transition énergétique a un impact fort sur l'activité de Carmila.
L'USAGE DES BIENS ET SERVICES PRODUITS	ASSOCIATIONS MÉCÉNAT ET PHILANTHROPIE	ANCRAGE LOCAL	Les centres commerciaux dénaturent et menacent les liens et les relations avec les parties prenantes locales en se concentrant trop sur la consommation. Une perte d'ancrage local peut impacter la fréquentation.
L'USAGE DES BIENS ET SERVICES PRODUITS	RELATIONS LOCATAIRES CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL SERVICES AUX LOCATAIRES	RELATIONS LOCATAIRES	La mauvaise situation économique des locataires et le manque de service et d'attractivité pour les preneurs impactent directement la longévité de l'entreprise.
L'USAGE DES BIENS ET SERVICES PRODUITS	CLIENTS	SATISFACTION CLIENTS FINAUX	La baisse de la fréquentation et de la consommation des clients finaux impactent directement la longévité de l'entreprise.
L'USAGE DES BIENS ET SERVICES PRODUITS	CONNECTIVITÉ ET MOBILITÉ	TRANSPORT ET CONNECTIVITÉ	La majorité des centres commerciaux sont situés en périphérie des villes et souvent peu accessibles en transport en commun.
CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS	BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL MANAGEMENT DES TALENTS SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS	CAPITAL HUMAIN	Les mauvaises conditions de travail peuvent entraîner un turnover trop important, un déficit d'image de marque employeur et des difficultés à recruter impactant directement la continuité de l'activité de l'entreprise.
DROITS DE L'HOMME, ACTIONS VISANT À LUTTER CONTRE LES DISCRIMINATIONS ET PROMOUVOIR LES DIVERSITÉS ET AUX MESURES PRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES	DIVERSITÉ QUALITÉ DU DIALOGUE SOCIAL	DROITS DE L'HOMME	L'activité de Carmila se situe en Europe et respecte toute la réglementation en vigueur. Le risque principal concerne les inégalités hommes/femmes, la diversité et les mesures en faveur des personnes handicapées. La discrimination peut entraîner un déficit de la marque employeur et des sanctions juridiques.
CORRUPTION	ÉTHIQUE	ÉTHIQUE	Certaines activités de Carmila peuvent exposer les collaborateurs au risque de corruption et de trafic d'influence.

Dans un second temps, un groupe de travail composé de la direction RSE et du secrétariat général a analysé les enjeux de la matrice de matérialité pour en identifier les risques qui en découlent. Carmila a ainsi pondéré et hiérarchisé les 12 risques

RSE à l'aune de leur importance pour le modèle d'affaire de l'entreprise et pour ses parties prenantes, et de leur probabilité d'occurrence comme sur le schéma ci-dessous.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES



Démarche de vérification volontaire

Compte tenu des modifications de seuils dans le périmètre d'application des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 du code de commerce français, Carmila n'est formellement pas tenue à la publication de son reporting. Dans une démarche volontaire, Carmila a confié à l'un de ses commissaires aux comptes, la société KPMG, la mission de vérifier que le présent rapport est présenté de manière sincère conformément aux protocoles de Carmila et aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce. Pour Carmila, ce processus de vérification est un moyen de progresser dans la structuration de sa démarche et de son reporting extra-financier.

Référentiels

La publication volontaire du reporting de Carmila suit les standards de la Déclaration de performance extra-financière ainsi que du Reporting Intégré, afin de faciliter la compréhension et la comparabilité de ses informations par ses parties prenantes.

En complément, Carmila a aussi pris en compte les référentiels et guides dédiés au secteur de l'immobilier pour élaborer la présente Déclaration de performance extra-financière :

- le Guide sectoriel de reporting RSE, publié par le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) ;
- le référentiel de l'EPRA (cf. table de correspondance en Section 4,6) ;
- le référentiel du questionnaire du GRESB.

Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Afin de contribuer, à son échelle, à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) établis par les pays de l'ONU, Carmila intègre six de ces objectifs à sa stratégie RSE.



Droit fondamental de la personne, l'égalité entre les sexes concourt à l'instauration d'économies durables. Carmila garantit la participation entière et effective des femmes aux fonctions de direction, à tous les niveaux de décision au sein de l'entreprise.



L'énergie durable représente une opportunité face aux défis du changement climatique. Carmila optimise ses consommations énergétiques et expérimente des solutions d'approvisionnement en ressources renouvelables sur son patrimoine.



L'accès universel à un emploi décent est une condition de la croissance économique durable. Carmila agit en faveur de l'emploi sur ses territoires en contribuant à la vitalité économique locale et en facilitant la rencontre entre employeurs et demandeurs d'emploi au travers d'événements dédiés dans ses centres commerciaux.



L'utilisation des ressources, la pollution et la pauvreté sont les défis majeurs des milieux urbains. Tous les acteurs de la ville ont un rôle à jouer afin de faciliter, à leur échelle, l'accès aux services essentiels que sont l'énergie, le logement et les transports.

Carmila s'associe à cet objectif, en proposant de nouveaux espaces de vie sûrs et accessibles à tous. L'entreprise se positionne en facilitateur de liens économiques et sociaux au niveau de la région et agit pour le développement local en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes.



La remise en question de nos modes de consommation et de production est un enjeu capital pour la pérennité de notre modèle de société. Il est nécessaire que chacun – fournisseur, distributeur, particulier – agisse pour « faire mieux avec moins ». Carmila mène, en synergie avec ses locataires et les hypermarchés Carrefour, une politique de gestion des déchets qui vise à améliorer le recyclage et la réutilisation et déploie diverses mesures de prévention auprès de ses salariés et commerçants.



Préserver les écosystèmes terrestres est essentiel pour lutter contre le changement climatique et protéger la biodiversité. Carmila contribue à protéger la faune et la flore des espaces verts attenants à ses centres commerciaux en favorisant l'introduction d'espèces endogènes et en limitant l'usage de pesticides pour leur entretien et en participant à des actions de reforestation.

4.1.1.2 La stratégie RSE : politiques, objectifs et indicateurs clefs de performance (KPI)

La stratégie de Carmila s'articule autour de trois axes :

1. dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires :
 - encourager la dynamique économique des territoires : en promouvant l'emploi et en favorisant le tissu économique local par des partenariats pérennes et innovants,
 - créer du lien sur le territoire : en accompagnant ses commerçants dans le développement et la pérennité de leur activité, en étant attentif aux besoins des collectivités, en s'adaptant aux attentes des clients, en promouvant l'économie sociale et solidaire et en veillant à accompagner la démarche responsable des fournisseurs ;
2. intégrer les centres commerciaux dans leur environnement :
 - construire et rénover les centres commerciaux dans le respect de l'environnement : en concevant des bâtiments durables et en limitant les nuisances des chantiers,
 - participer aux défis communs du climat et de la biodiversité : en déployant une politique de transport intégrant le risque climat et en agissant au quotidien pour préserver la biodiversité sur les espaces naturels de nos sites,
 - limiter les impacts environnementaux de nos galeries et de nos locataires : en agissant sur les consommations d'énergie et d'eau des centres commerciaux, en optimisant le tri des déchets et en assurant la gestion des risques environnementaux et sanitaires ;
3. promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs :
 - veiller au respect de l'éthique : en diffusant auprès de chaque collaborateur les principes éthiques, en s'assurant de l'indépendance des collaborateurs et en mettant à leur disposition une ligne d'alerte éthique,
 - assurer les conditions de dialogue et de bien-être au travail : en assurant un dialogue social constructif, en veillant à la santé et à la sécurité des collaborateurs, en favorisant la diversité et l'inclusion et en respectant l'équilibre de vie des employés,
 - accompagner les talents et les compétences : en valorisant les contributions, en favorisant leur évolution et leur engagement dans un état d'esprit innovant et solidaire.

FIGURE 4 - SYNTHÈSE DE NOTRE DÉMARCHE RSE

Axe stratégique RSE	Risque selon la cartographie des risques	Politique	Indicateur	Objectif	Date
Dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires	ANCRAGE LOCAL	Contribuer au développement économique local en accompagnant les commerçants dans leur développement. Carmila offre des services gratuits comme le Boost ou le Kiosque	Nombre d'opérations kiosques	Accroître de 10% le nombre d'opérations kiosques	D'ici 2020
	RELATIONS LOCATAIRES	Assurer la satisfaction de nos commerçants	Taux de satisfaction commerçants	Réaliser une enquête de satisfaction preneurs	En 2019 en France, en 2020 en Espagne et Italie
	SATISFACTION CLIENTS FINAUX	Assurer la satisfaction de nos clients finaux	Taux de satisfaction client final	Étendre son périmètre d'enquête satisfaction client à l'Espagne et l'Italie	D'ici 2020
	ANCRAGE LOCAL	Faire du centre commercial un lieu d'expression de la vie locale. Afin de renforcer le lien avec le territoire, de nombreuses actions avec des associations, des représentants des collectivités locales sont menées	Nombre d'animations RSE	Accroître de 10% les animations RSE	D'ici 2020
				Faire une animation sur l'emploi dans 50% des centres avec directeur de centre	En 2019
				Faire des animations en lien avec la santé et l'alimentation dans tous les centres avec directeur de centre	En 2019
	TRANSPORT ET CONNECTIVITÉ	Rendre le site plus accessible et développer la mobilité durable	Nombre de places alternatives	Augmenter le nombre de places alternatives	D'ici 2025
Intégrer les centres commerciaux dans leur environnement				Réaliser une campagne de sensibilisation sur 50% des sites	D'ici 2020
	ÉNERGIE	Avoir une gestion optimisée des centres par l'installation d'équipements moins énergivores ou de source d'énergie renouvelable	Intensité énergétique (kWh) par m²	Réduire de 15% nos consommations d'énergie par m² par rapport à 2017	D'ici 2025
	GES	Mesurer notre impact carbone	Intensité carbone (kgCO ₂ eq) par m²	Réaliser un bilan carbone	D'ici 2020
	CERTIFICATIONS	Limiter l'impact de nos sites sur l'environnement	Taux de certification environnementale en exploitation ou en construction en valeur du patrimoine	Certifier 100% des nouveaux projets BREEAM New Construction	Permanent
				Certifier 75% de notre patrimoine en valeur par une certification environnementale	D'ici 2021
	ARTIFICIALISATION	Limiter l'artificialisation des sols pour protéger la biodiversité	Taux d'artificialisation des nouveaux projets	Inclure 20% d'espaces verts dans chaque nouveau projet	Permanent
				Planter un arbre par m² construit avec Reforest'Action	Permanent
	DÉCHETS	Limiter nos déchets	Taux de valorisation des déchets	Carmila s'engage à augmenter les déchets valorisés et à mettre en place des projets de collecte des déchets en sensibilisant 100% des commerçants avec directeur de centre à la valorisation des déchets	D'ici 2020

Axe stratégique RSE	Risque selon la cartographie des risques	Politique	Indicateur	Objectif	Date
Promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs	CAPITAL HUMAIN	Attirer les talents par la mise en œuvre d'une politique de bien-être au travail, de formation et d'évolution attractive	Turnover	Atteindre un taux d'accès à la formation de 100% de ses collaborateurs	D'ici 2020
	DROITS DE L'HOMME	Favoriser la diversité et l'inclusion	Rémunération H/F	Réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes	D'ici 2022
			Charte de la diversité	Mettre en place un groupe de travail diversité	En 2019
	CAPITAL HUMAIN	S'assurer de la satisfaction des collaborateurs	Taux de satisfaction	Renouveler annuellement l'enquête de satisfaction	Permanent
	ÉTHIQUE	Lutter contre la corruption et favoriser l'éthique	Formation des employés avec voiture aux risques éthiques	Sensibiliser 100% de ses collaborateurs aux risques éthiques	Permanent
	CAPITAL HUMAIN	Poursuivre et renforcer les campagnes de sensibilisation aux risques routiers	Formation des employés avec voiture de fonction aux risques routiers	Sensibiliser les collaborateurs aux risques routiers	Permanent

4.1.2 Piloter la démarche RSE

4.1.2.1 Gouvernance RSE

Le Comité RSE oriente la stratégie globale et valide les objectifs proposés par la Direction RSE. Il est voué à se réunir de manière trimestrielle. Il est composé de sept membres :

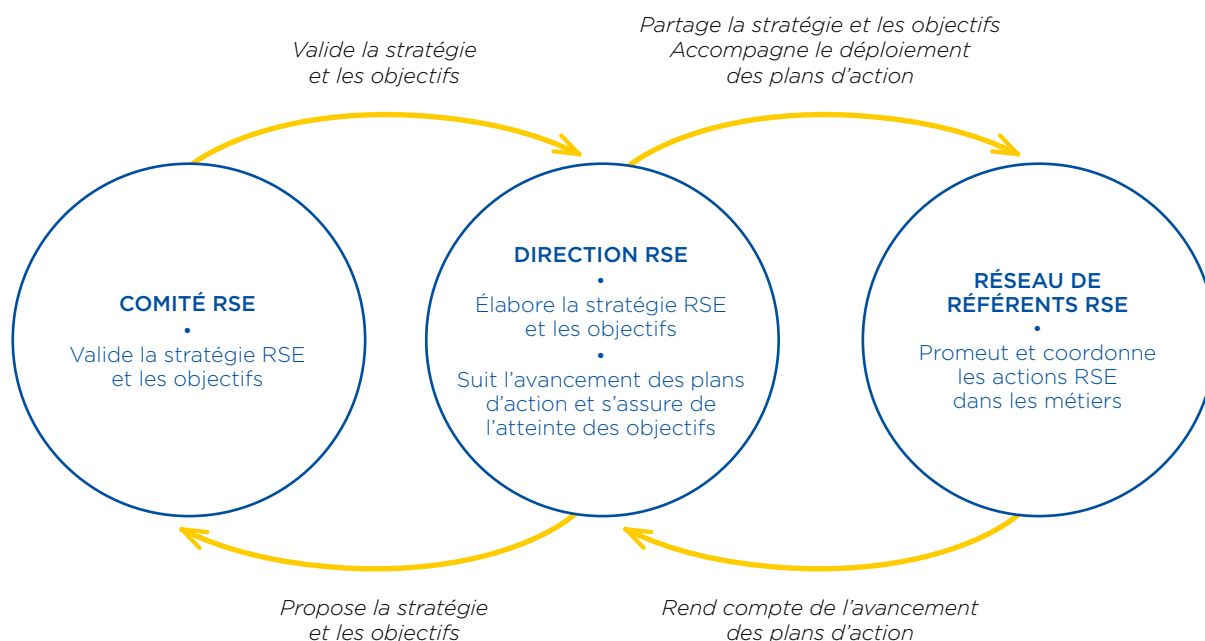
- Directeur Général Délégué ;
- Directeur Client, Digital et Innovation ;
- Secrétaire Général ;
- Directrice RSE ;

- Directeur Carmila Espagne ;
- Directeur Carmila Italie ;
- Responsable RSE.

La Direction RSE, composée d'une Directrice RSE et d'une Responsable RSE, 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.

Au sein des métiers, le réseau de référents RSE promeut et coordonne les actions RSE.

FIGURE 5 - PILOTAGE COLLÉGIAL ET OPÉRATIONNEL DE LA DÉMARCHE RSE



Les thématiques RSE sont également portées par les collaborateurs et notamment les directeurs de centre qui 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.

4.1.2.2 Dialogue avec les parties prenantes

Afin d'élaborer une stratégie RSE pertinente, d'y associer de nouveaux engagements et de coconstruire des programmes d'actions, Carmila a défini ses modalités de dialogue avec ses parties prenantes.

FIGURE 6 - MODALITÉS DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Modalités de dialogue et interlocuteurs	Enjeux RSE
Enseignes et commerçants	Directeur du centre commercial Kiosque des services Événements et rendez-vous professionnels : salons (SIEC, MAPIC), réunion des Présidents d'associations Carmiday Association de commerçants Négociation des baux commerciaux	Qualité de la relation avec les commerçants Contribution au développement économique local Politique de gestion énergétique
Investisseurs dont Carrefour	Document de référence et communiqués de presse <i>Roadshow</i> et conférences Visites de centres commerciaux	Relations investisseurs
Clients des centres commerciaux Habitants et actifs de la zone	Communication omnicanale et digitale, animations, en partenariat avec les enseignes Médias (communiqués et dossiers de presse, visites organisées) Directeur du centre commercial Actions à utilité sociale et environnementale	Qualité de la relation avec les clients Lien avec le monde associatif local
Collectivités locales autour des centres commerciaux Services et organisations de l'État et de service public (préfectures, pompiers, gendarmeries, polices)	Relations proactives et régulières, avec participation aux projets du territoire Directeur du centre commercial	Contribution au développement économique local Transports Sécurité des biens et des personnes
Collaborateurs	Enquêtes salariés Petits-déjeuners avec la Direction Communication interne Intégration des nouveaux arrivants Relations avec les instances représentatives du personnel	Bien-être au travail Santé et sécurité des collaborateurs Politique diversité Dialogue social Gestion des talents
Associations et ONG	Opérations solidaires	Lien avec le monde associatif local
Organisations professionnelles	Adhésion et participation au CNCC (Conseil national des centres commerciaux), Perifem, EPRA (European Public Real Estate), FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières), C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), Club Génération Responsable	Réflexions menées sur l'ensemble des enjeux identifiés
Groupe Carrefour	Mandat de gestion immobilière avec Carrefour Property et autres contrats de prestation Comités de Direction mixtes Carmila/Carrefour Property bimensuels	Politique environnementale sur site : énergie, déchets, eau, espaces verts, certification environnementale
Prestataires et fournisseurs	Charte sociale et éthique des fournisseurs Appels d'offres	Achats responsables

4.1.3 Faits marquants 2018

- Carmila a poursuivi la mise en œuvre de sa démarche RSE en actualisant son analyse de matérialité et en l'étendant à l'Espagne et l'Italie et en déployant la RSE dans ses métiers.
- Les centres commerciaux Carmila ont mené plus de 60 animations en faveur de la dynamique économique et sociale de leurs territoires et près de 1 300 actions à utilité sociale et environnementale.
- Le Carmiday, rendez-vous annuel créé par Carmila pour accompagner les enseignes et les commerçants dans leur développement. Plus de 350 participants de 200 entreprises se sont inscrits à l'événement. Ceux-ci ont assisté à une table ronde « *drive-to-store* et performance locale » animée par le Directeur Retail & Omnichannel de Google et ont redécouvert l'écosystème digital et les outils de data microlocale mis à leur disposition par les centres commerciaux Carmila.
- Carmila Espagne a également organisé la première édition du Carmiday avec plus de 250 participants présents et l'intervention d'acteurs reconnus du monde du *retail*.
- Afin de favoriser les synergies avec les écosystèmes d'innovation, Carmila a poursuivi le déploiement de partenariats avec des incubateurs de start-up : le LAB'O à Orléans, La Cuisine du web à Lyon, La French Tech Rennes Saint-Malo et l'IOT Valley à Toulouse.
- En Espagne, Carmila a conclu un accord avec la Confédération espagnole des jeunes chefs d'entreprise (CEAJE) afin de promouvoir l'installation de leurs boutiques dans les centres commerciaux.
- Sept certifications ont été obtenues en France : les centres commerciaux de Saint-Brieuc Langueux, Pau Lescar, et le PAC de Vannes ont été certifiés BREEAM Conception ; ceux de BAB2 à Anglet, Saint-Brieuc Langueux, Mondeville et Rambouillet ont été certifiés BREEAM Réalisation. En France et en Italie, Carmila a lancé une campagne de certification BREEAM In-Use de douze sites significatifs.

- Le centre commercial d'Évreux, particulièrement exemplaire pour la protection de la biodiversité a été le premier centre commercial de Carmila et le premier *retail park* en France à obtenir le label BiodiverCity.
- Tous les responsables de sites exploitation immobilière de centres commerciaux français ont été formés en 2018 au suivi et à la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.
- L'enquête de satisfaction menée auprès des collaborateurs en France, en Espagne et en Italie a mis en évidence un large contentement des salariés interviewés : 92% d'entre eux ont exprimé leur fierté de travailler pour Carmila et 87% leur satisfaction de l'entreprise.
- En Italie, Carmila a entièrement repensé son plan de formation, afin que chaque collaborateur suive au moins une formation en 2018.

4.2 Dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires

Forte de l'écoute de ses clients et de sa collaboration étroite avec le Groupe Carrefour, Carmila accompagne l'attractivité de ses locataires en leur offrant des services marketing et digitaux sur mesure. Plus largement, Carmila s'inscrit dans ses territoires d'implantation en favorisant la création d'emploi et le développement économique local, en accompagnant l'écosystème de l'économie sociale et solidaire et des start-up locales et en tissant des relations durables avec les collectivités. L'entreprise bénéficie d'une présence historique de ses sites dans le territoire qui lui confère une connaissance fine du tissu démographique et économique local. Carmila veille également à adopter, avec l'ensemble de ses partenaires, une démarche éthique.

4.2.1 Encourager la dynamique économique des territoires

4.2.1.1 Développement économique et responsable des enseignes

Des relations commerciales responsables pour le développement économique des enseignes

Pour Carmila, établir une relation durable avec ses clients, c'est avant tout les accompagner à développer leur activité et à faire croître leur chiffre d'affaires, dans une relation de partenariat. Pour cela, Carmila s'est fixé pour objectif de proposer et de mettre en œuvre 3 600 animations par an soit environ 300 animations mensuelles en France. Atteint en 2018, cet objectif a été revu à la hausse de 10% d'opérations supplémentaires pour 2020.

La qualité des relations de Carmila avec ses locataires est un enjeu prioritaire selon l'analyse de matérialité. Commerçante par nature, la Société tisse des partenariats avec les enseignes pour leur apporter plus de services, de visibilité et de trafic afin de renforcer leur attractivité locale. Grâce à l'ADN commerçant du Groupe Carrefour et au *leadership* local de ses actifs lui permettant une très bonne connaissance client de chaque zone, Carmila offre un bouquet de solutions marketing omnicanales et locales au service de ses locataires intitulé « Le Kiosque » :

- des outils au quotidien : média du centre commercial et en proximité, leviers digitaux, événements ;
- des opérations ponctuelles : lors de l'ouverture ou la réouverture d'une boutique, d'un événement VIP, d'un anniversaire, ou d'un support ciblé de l'activité ;
- le *Boost* : un accompagnement dans la durée de l'enseigne, à l'aide d'un plan d'action sur mesure.

Ces outils marketing, portés localement par les directeurs de centre auprès des commerçants, visent à proposer des services sur-mesure ciblés en fonction des problématiques de la vie commerçante.

L'ensemble de ces actions s'appuient sur l'expertise de spécialistes de la data et de l'innovation et sur les outils digitaux déployés par Carmila, comme la solution Nestor, qui permet aux commerçants de piloter de manière autonome leur visibilité sur les outils digitaux des centres commerciaux.

En 2018, 5 745 actions marketing ont été réalisées à destination des commerçants dans le cadre du « Kiosque ».

NOMBRE D'ACTIONS « KIOSQUE »

	France	Espagne	Italie	Total
2018	4 015	1 364	366	5 745
2017	1 964	194	93	2 251

? LE SAVIEZ-VOUS?

Carmila offre à ses enseignes des services de marketing et de communication sur mesure

En moyenne, un tiers de nos commerçants ont bénéficié d'une action de marketing ou de communication en 2018, co-conçue et financée par Carmila. Par exemple :

- Le centre commercial Venette a organisé un atelier de fabrication du pain avec la boulangerie Paul, relayé par Internet et les réseaux sociaux. L'action a reçu un retour très positif des parents et des enfants et deviendra un fil rouge pour développer la notoriété de l'enseigne.
- À Salaise-sur-Sanne, le centre commercial a organisé pour le fleuriste « Mille et une fleurs » des ateliers de composition florale. L'événement a été propulsé par la communication digitale et animé sur site par un professionnel.
- Tout au long de l'année 2018, Carmila a accompagné le Verger Shop à augmenter la notoriété et le chiffre d'affaires de la boutique grâce à huit actions de marketing digital et d'événementiel. Le bilan s'est avéré très positif, notamment par la hausse du chiffre d'affaires de la boutique, du nombre de clients et de la valeur du panier moyen.

Carmila accompagne également les enseignes au travers des actions marketing organisées par les directeurs de centre pour les événements marquants de l'année, comme les soldes d'été et d'hiver, les périodes de fêtes ou la rentrée scolaire.

En Espagne, un grand nombre d'enseignes des centres commerciaux de Carmila sont des commerçants locaux indépendants. Ceux-ci avaient des besoins spécifiques d'accompagnement en marketing et en stratégie digitale pour le bon fonctionnement de leur activité. Carmila met gratuitement à leur disposition des formations dispensées par une experte référente. En 2018, les 240 participants ont exprimé une satisfaction moyenne de 4,9/5.

Dans une démarche de dialogue et d'amélioration continue, Carmila s'engage à réaliser, en 2019 en France et en 2020 en Espagne et Italie, des enquêtes de satisfaction et de recueil de suggestions ciblées auprès de ses commerçants.

Carmiday

Dans un souci de dialogue constant avec ses partenaires, Carmila organise chaque année en France un temps fort annuel dédié au partage et à l'innovation, le Carmiday. À cette occasion, plus de 350 participants, enseignes partenaires et présidents d'associations des commerçants ont été invités dans les locaux de l'entreprise pour une journée porte ouverte de rencontre et d'échanges d'expertise avec les collaborateurs de Carmila et son partenaire Carrefour Property. Les participants redécouvrent comment Carmila peut les accompagner dans le développement du chiffre d'affaires de leurs points de vente.

Le Carmiday a été l'occasion pour les participants d'explorer toutes les opportunités d'implantation dans les centres commerciaux, en France comme à l'étranger.

L'Espagne a également organisé son premier Carmiday qui a réuni plus de 250 participants.

Rendez-vous pour accélérer la transformation digitale des commerçants

En plus des outils de marketing digital, Carmila met à disposition de ses commerçants l'accompagnement nécessaire à leur transformation digitale.

En 2018, Carmila a ainsi initié « Les Rendez-vous du *Smart Shopping* ». Sept événements ont réuni, en région, les directeurs des centres commerciaux, les équipes marketing de Carmila et les commerçants. L'objectif ? Accélérer la transformation digitale des enseignes, en les accompagnant à la compréhension et à la maîtrise des opportunités proposées par Carmila : le Kiosque, les leviers du *web-to-store* par les campagnes digitales et les sites Internet, l'importance d'un contenu de qualité et d'une bonne visibilité, grâce à l'interface Nestor.

« Les Rendez-vous du *Smart Shopping* » ont également constitué un temps fort de l'édition 2018 du Carmiday. Les Directions Marketing et Digitales des enseignes se sont réunies en table ronde autour du thème « *Drive-to-store* et performance locale ». Le Directeur *Retail & Omnichannel* de Google a présenté différents outils de référencement, de médiatisation et de ciblage permettant de générer du trafic en magasin. Cette intervention a été complétée par « les belles histoires » du Kiosque. Les enseignes ont également redécouvert les possibilités numériques en centre commercial grâce à l'écosystème digital des centres (sites web, applications mobiles et réseaux sociaux) et à la maîtrise de la data microlocale. Les participants ont testé un nouvel outil de *monitoring* digital pour diffuser une offre promotionnelle, partager un événement ou recevoir une assistance technique.

Actions pour favoriser l'implantation d'enseignes locales

Carmila joue un rôle moteur pour que les marques locales et les franchisés locaux puissent s'implanter dans les centres commerciaux. Pour cela les équipes régionales multiplient les contacts et tissent des liens étroits avec les acteurs économiques locaux.

Afin d'impliquer les clients dans le financement de producteurs locaux et dans le référencement des produits, Carmila et Carrefour France ont initié un projet de financement participatif pilote avec Miimosa, plateforme spécialisée dans le *crowdfunding* pour les projets agricoles. Treize projets ont été accompagnés, et 11 d'entre eux ont reçu un soutien financier. Au total, plus de 50 000 euros ont été récoltés auprès de près de 600 citoyens, qui ont reçu des contreparties telles que des produits de dégustation ou encore des expériences à la ferme.

Carmila souhaite soutenir l'implantation et le développement commercial des commerçants français. Afin d'amorcer sa démarche, Carmila a publié des parutions dans *Mag' in France* et a participé au salon Made In France. Carmila s'est fixé pour objectif, dès 2019, de développer des partenariats nationaux avec chaque centre commercial et de soutenir massivement au moins cinq marques françaises avec un tarif préférentiel, un appui marketing et une mise en avant digitale.

Actions conjointes pour l'environnement et la solidarité

Fort de ses relations privilégiées avec ses commerçants, Carmila les associe aux sujets durables liés à leur activité. Une annexe environnementale est systématiquement adossée aux nouveaux baux commerciaux, indépendamment de la taille de la cellule, là où la loi ne l'impose que pour celles de plus de 2 000 m².

Via ces annexes, Carmila contractualise avec les enseignes une série de mesures afin d'assurer une exploitation plus durable des lieux :

- mise en place d'équipements économes en eau ;
- tri sélectif des déchets ;
- interdiction des lampes à incandescence, des ballasts ferromagnétiques et d'éclairage permanent dans les pièces annexes (sanitaires, couloirs, etc.).

Carmila travaille également conjointement avec ses enseignes pour organiser des événements de solidarité ou d'action environnementale. Sur le centre d'Orléans Place d'Arc, Carmila a travaillé avec deux boutiques sur une opération « d'arrondi à l'euro supérieur » en faveur de projets de protection de la biodiversité. Les outils digitaux de communication du centre ont été mis à disposition du projet : un *e-mailing* dédié a notamment informé 25 000 foyers clients de l'existence du projet.

Par ailleurs, Carmila a souhaité intégrer un critère de durabilité dans les contrats de location de chalets de Noël renouvelés en 2018. Cinq prestataires ont ainsi équipé les centres commerciaux de 114 chalets certifiés PEFC et issus de forêts gérées durablement (sur 132 chalets).

4.2.1.2 Emploi

? LE SAVIEZ-VOUS?

Les centres commerciaux, acteurs majeurs des territoires

En France, les galeries marchandes contribuent fortement au dynamisme et à la revitalisation économique et sociale de leurs territoires. Véritables lieux de vie, ce sont également d'importants pourvoyeurs d'emplois non délocalisables.

Selon l'étude publiée en 2017 par le Conseil national des centres commerciaux (CNCC), les 806 centres commerciaux répertoriés sur le territoire français représentent :

- 126 milliards d'euros de chiffre d'affaires soit 5% du PIB français ;
- 25,4 milliards d'euros de taxes versées à l'État et aux collectivités locales ;
- 450 000 emplois directs, soit 560 emplois par centre commercial en moyenne ;
- 75 000 emplois indirects, notamment dans le secteur de la construction, de la sécurité et de la maintenance des sites.

Accompagnement à l'emploi des enseignes

Carmila accompagne les nouvelles enseignes de ses centres commerciaux dans leurs recherches de collaborateurs, en assurant le lien avec les structures locales de l'emploi (Pôle Emploi, missions locales, etc.) et en offrant à chaque boutique la possibilité de relayer sur les outils digitaux des centres les emplois à pourvoir.

D'autres événements ponctuels (forums emploi, *job dating*) sont fréquemment organisés afin de permettre aux demandeurs d'emploi de découvrir les recruteurs de la région et les offres d'emploi qu'ils proposent. Les commerçants participants bénéficient du trafic important généré par la galerie et augmentent ainsi leur chance de trouver le bon candidat.

Afin d'accompagner les directeurs des centres commerciaux à favoriser l'emploi, Carmila a conçu en 2018 un kit rassemblant outils et bonnes pratiques. Celui-ci décrit les modalités de partenariat avec Pôle Emploi, établissement public chargé de l'emploi en France et les outils à disposition des centres pour relayer les offres d'emploi, mobiliser les CV et favoriser ainsi le recrutement.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Carmila accueille et organise des rendez-vous pour l'emploi

Les centres commerciaux d'Anglet et d'Angoulins-sur-Mer ont mis gracieusement à disposition du Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) de leur région un emplacement pour aller à la rencontre des demandeurs d'emploi. Au total, 150 entretiens ont été réalisés en deux journées.

Angoulins-sur-Mer a également accueilli la Chambre de commerce et d'industrie de La Rochelle, qui a ainsi pu présenter les filières d'apprentissage à 65 clients.

À Athis-Mons, Vannes et Sartrouville, les centres commerciaux ont organisé des temps forts pour l'emploi en partenariat avec Pôle Emploi, les mairies et la Mission locale. Des centaines de candidats ont été reçus.

À Cesson-Sévigné, le centre commercial a gracieusement mis à disposition un espace au profit de la Maison de l'emploi de Vitry, pour l'organisation d'un forum de l'emploi en partenariat Pôle Emploi. Au total plus de 190 CV ont été déposés et plus de 200 entretiens ont été réalisés.

En partenariat avec la Mission locale de Saint-Germain-en-Laye et l'association « Dynam Jeune », le centre commercial de Chambois a organisé en avril dernier une journée de rencontre entre les clients du centre et les enseignes proposant des contrats de stages ou d'alternance : 35 contacts ont été initiés sur cette seule journée.

À Saran, le centre commercial a accueilli trois éditions des « jeudis de l'emploi » de Pôle Emploi qui font se rencontrer des enseignes et des demandeurs d'emploi lors de *job datings*. Le centre a relayé l'événement et les postes à pourvoir dans la presse locale et sur les outils de communication digitale du centre commercial.

Au total, les centres commerciaux du groupe Carmila ont mené 61 animations en faveur de la dynamique économique et sociale de leurs territoires en 2018.

La borne interactive HucLink développée par l'entreprise Welljob a été testée avec succès sur le centre de Nice Lingostière. Installée dans le mail, elle permet aux clients de consulter et de postuler aux offres d'emploi des boutiques du centre et des commerces environnants. En quelques clics, le visiteur peut candidater ou demander à être rappelé en laissant ses coordonnées. Le dispositif sera déployé en 2019 dans d'autres centres commerciaux de Carmila.

En 2019, 50% des centres avec direction de centre réaliseront au moins une animation sur l'emploi.

Entreprises locales lors des chantiers

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 bâtiment sont systématiquement contactées pour obtenir la liste des sociétés du département ou de ses voisins susceptibles de répondre aux appels d'offres.

Ainsi en 2019, 75,77% du montant des travaux réalisés ont été versés à des établissements locaux sur les chantiers de Carmila en France.

De plus, lors de ses consultations, 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 ainsi consacrer 5% du nombre total d'heures de travail sur le chantier au public prioritaire au regard de l'insertion professionnelle.

Tissu économique local

Créateurs de valeur ajoutée environnementale et sociale, les centres Carmila participent à la vitalité du tissu économique local. Ils accompagnent le développement commercial des enseignes (détail en Section 4.2.1). Ils s'affirment comme des points de rencontre majeurs entre les commerçants et la clientèle locale attirée par la diversité de l'offre dans les galeries. Carmila s'attache également à être un accélérateur et un facilitateur de projet pour les *start-up* présentes sur ses territoires.

Favoriser les synergies avec les écosystèmes d'innovation et incubateurs de *start-up*

Carmila identifie et accompagne le déploiement de nouvelles solutions pour répondre aux attentes des commerçants et améliorer constamment l'expérience de visite de ses centres et pour inscrire toujours plus ses centres en acteurs du développement des territoires. Carmila noue ainsi des partenariats avec des écosystèmes d'innovations locaux.

À Toulouse, où Carmila est propriétaire de plusieurs centres, c'est avec les jeunes pousses de l'IoT Valley qu'elle met en place des projets innovants autour de l'Internet des objets (IOT) et des bâtiments connectés. Les *start-up* participent à la recherche de solutions pour optimiser les coûts énergétiques et de maintenance du centre commercial. Pour augmenter le chiffre d'affaires des restaurateurs de Toulouse Labège 2, Carmila et Applicolis, une coopérative de coursiers locaux, ont imaginé un service en ligne innovant. Les restaurateurs du centre commercial et l'hypermarché Carrefour mettent en ligne leur offre de plats, qui sont ensuite commandés par les employés de l'Innopole de Labège, premier parc d'activités de Midi-Pyrénées et livrés en véhicules électriques.

Carmila a signé un partenariat avec La French Tech Rennes Saint-Malo. L'entreprise est intégrée aux réflexions stratégiques du réseau sur les enjeux de commerce et de distribution et échange avec ses membres pour trouver des synergies. À Rennes-Cesson, une preuve de concept a été lancée avec Dropbird. Cette jeune entreprise innovante souhaite rendre le commerce de proximité à portée de clic à l'aide d'une *marketplace*. Les produits des boutiques des centres commerciaux Carmila seront disponibles à l'achat en ligne sur dropbird.fr.

Carmila a engagé un partenariat avec l'incubateur numérique le LAB'O à Orléans et avec l'association La Cuisine du web à Lyon, afin d'identifier des *start-up* à fort potentiel pouvant

travailler sur les sujets de services et d'expérience client et permettre d'accélérer la transformation. À titre d'exemple, l'une des *start-up* du LAB'O a réalisé les vidéos pour l'inauguration du centre commercial Saran.

Cité Europe a conclu un partenariat avec Fittizy, un assistant shopping qui recommande la taille idéale aux clients et permet de réserver le produit dans le magasin. Le *widget* est disponible sur les pages des boutiques du centre commercial.

Favoriser l'entrepreneuriat

Carmila vise à créer une valeur économique partagée avec les entrepreneurs de son territoire et à favoriser l'esprit d'entreprise et d'entrepreneuriat. Pour cela, Carmila accompagne individuellement des *start-up* qui sont à un tournant de leur développement et nécessitent une aide spécifique pour poursuivre leur croissance. L'entreprise intervient en prenant une participation financière permettant d'accélérer leur croissance, ou en offrant du mécénat de compétences dans des domaines d'expertise de Carmila : marketing phygital, aménagement de cellule commerciale, relations administratives avec les acteurs publics, etc.

En 2018, Carmila a accompagné plusieurs *start-up*. Elle a apporté une aide financière et du mécénat de compétences à Cigusto, enseigne de cigarettes électroniques et à une *start-up* de chaussures de mode à petits prix. Carmila a également poursuivi les accompagnements initiés en 2017. En particulier celui de la Barbe de Papa, coiffeur et barbier moderne, qui a ouvert une vingtaine de nouvelles boutiques en 2018. Désormais reconnue, la marque domine actuellement le marché français des barbiers-coiffeurs hommes. En deux ans, le nombre d'emplois de l'enseigne a été multiplié par 10. En Espagne, Carmila a accompagné la *start-up* Centros Ideal.

Carmila a également conclu un accord avec la Confédération espagnole des jeunes chefs d'entreprise (CEAJE) afin de promouvoir leur installation dans les centres commerciaux. En 2018, Carmila a ainsi réalisé plusieurs présentations dans les sièges de la confédération, a participé à plusieurs rencontres régionales et a communiqué une *newsletter* aux 21 000 entreprises membres.

Carmila poursuivra en 2019 ses actions en faveur du dynamisme économique des territoires.

4.2.2 Créer du lien sur le territoire

4.2.2.1 Promotion du monde associatif, des acteurs de l'économie sociale et solidaire et du mécénat

Pour Carmila, le lien avec les clients des centres commerciaux se crée aussi autour d'actions à utilité sociale et environnementale.

En 2018, en plus des 61 animations en faveur de la dynamique économique et sociale de leurs territoires, les centres commerciaux français ont organisé au total plus de 1 279 animations en lien avec la santé, la solidarité, la culture et le sport et le développement durable et 3 513 jours d'actions.

La majorité de ces opérations ont eu un but caritatif ou solidaire.

- La plupart des centres commerciaux ont mis à disposition des espaces pour des collectes solidaires, au profit d'associations, d'ONG ou de banques alimentaires : Restos du Cœur, Bébés du Cœur, Médecins Sans Frontières, Secours populaire, Samu Social, Unicef, Clown à l'hôpital, etc.

- Dans le cadre des « samedis mode et bien-être », le centre commercial d'Anglet a gracieusement mis à disposition un espace pour créer un vide-dressing solidaire. Cet événement a été créé en collaboration avec des influenceuses locales au profit de l'association Laurette Fugain qui lutte contre la leucémie. Deux autres centres commerciaux ont organisé des vide-dressings solidaires : Tarnos, en partenariat avec le Secours catholique et Nevers Marzy, au profit d'Emmaüs.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Des opérations solidaires au niveau national en France et en Italie

Dans l'Hexagone, tous les centres commerciaux Carmila ont soutenu deux opérations solidaires du Secours populaire français.

À l'occasion de la campagne « Vacances », Carmila a imaginé une opération virale entraînant clients et collaborateurs. Pour chaque photo de vacances publiée sur les pages Facebook des centres commerciaux, Carmila s'engageait à reverser un don à l'association. Des milliers de photos ont été partagées, et Carmila a ainsi versé 10 000 euros à l'association. Des collaborateurs ont participé à la journée des « oubliés des vacances » le 22 août 2018 en apportant une aide logistique et organisationnelle sous forme de mécénat de compétences.

Carmila s'est associée à l'initiative « des Pères Noël verts » lors des fêtes de fin d'année. Les clients des centres commerciaux ont été invités à passer un moment ludique sur l'une des 190 bornes « Noël Solidaire » : toute participation déclenchait un don au Secours populaire français. De plus, les clients ayant remporté des cartes cadeaux pouvaient en reverser une partie. Au total, 66 000 joueurs ont participé et 30 000 euros ont été offerts à l'association.

En Italie, le siège et les centres commerciaux Carmila ont participé à la collecte des banques alimentaires.

192 actions ont été menées en faveur de la santé, en soutien d'associations d'aide aux malades ou à la recherche, ou en prévention directe sur les centres commerciaux du groupe Carmila.

- Huit centres commerciaux se sont engagés auprès de l'Établissement français du sang en mettant régulièrement à disposition un espace pour les dons du sang.
- Le centre commercial Saint-Jean-de-Védas a accueilli l'association Mammobile qui propose un dépistage du cancer du sein.
- À Montesson, le centre commercial a exposé pendant une semaine les œuvres réalisées par les patients du centre hospitalier Théophile-Roussel. Une permanence assurait l'accueil et la réponse aux questions des clients du centre commercial. Cette action visait à lutter contre les idées reçues sur les patients suivis en psychiatrie.

En France, 100% des centres commerciaux avec un directeur de centre organiseront au moins une animation sur la santé et l'alimentation en 2019.

L'accès au sport a également été un thème fédérateur, autour de démonstrations, d'ateliers de découverte ou d'initiatives ludiques.

- Cholet a saisi l'événement du Tour de France pour encourager les clients à la pratique du sport. Le centre commercial a imaginé une opération à la fois physique et solidaire autour du vélo. Les clients étaient invités à pédaler sur des vélos d'entraînement. Pour chaque kilomètre parcouru, Carmila reversait un euro à l'association Loisirs Pluriels qui favorise la rencontre et le partage d'activités entre enfants handicapés et valides. Plus de 400 clients se sont mobilisés et Carmila a ainsi offert 800 euros à l'association.
- Le centre commercial d'Anglet a organisé un test de l'application Xendera. Celle-ci encourage et récompense les activités physiques en bons d'achat. Plus de 80 personnes ont participé et près de 3 300 personnes ont pu découvrir la start-up et son application grâce à la communication relayée sur Facebook et Instagram.

Certains centres ont également choisi d'œuvrer pour la culture, en accueillant des expositions temporaires ou des bibliothèques participatives.

- Afin d'accompagner les directeurs des centres commerciaux pour créer des bibliothèques participatives, Carmila a conçu en 2018 un kit rassemblant les modalités de lancement, de communication et de suivi de ces espaces culturels offerts aux clients.
- Le centre commercial Cité Europe à Coquelles a orchestré tout au long de l'année un programme d'accueil des associations culturelles et sportives régionales permettant à plusieurs centaines de clients de découvrir de nouvelles pratiques et devenir adhérents.

Enfin, 102 actions en faveur du développement durable ont mobilisé les clients des centres commerciaux en France, en Espagne et en Italie.

- À Clairac et à Toulouse Purpan, Carmila s'est associé à Carrefour pour impliquer les clients dans le financement de projets de jeunes producteurs locaux et dans le référencement de leurs produits. Les deux centres commerciaux ont lancé auprès de citoyens engagés un projet de financement participatif pilote avec Miimosa, plateforme spécialisée dans le *crowdfunding* (détail en Section 4.2.1).
- À Angoulins-sur-Mer, Pau Lescar et à Saint-Jean-de-Védas, les centres commerciaux ont gracieusement mis à disposition de deux ONG environnementales, respectivement Greenpeace et Nature et Environnement, des espaces pour sensibiliser le public et recueillir des adhésions.

En Espagne, Carmila a réalisé plus de 320 actions à utilité sociale ou environnementale. Principalement à but caritatif, solidaire ou de santé publique, elles ont soutenu plusieurs ONG et associations : La Croix-Rouge, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Association espagnole contre le cancer, SOS Villages d'enfants, La Fondation Jose Carreras contre la leucémie, WWF, Médecins Sans Frontières, Plan etc.

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Dynamiser, par son ancrage local, la vie économique et sociale des territoires

En Italie, Carmila a structuré en 2018 sa démarche d'actions locales avec des associations : tous les directeurs de centre organisent désormais des actions à utilité sociale ou environnementale en partenariat avec des associations locales.

- À Nichelino, l'I VITALI Shopping Park a inauguré son potager qui sera géré par des associations locales afin d'offrir un espace de jardinage et des ateliers éducatifs pour les enfants des écoles locales et d'une association s'occupant d'enfants autistes.
- Afin de sensibiliser les clients à la journée de l'autisme, Carmila a illuminé en bleu les façades des centres commerciaux.

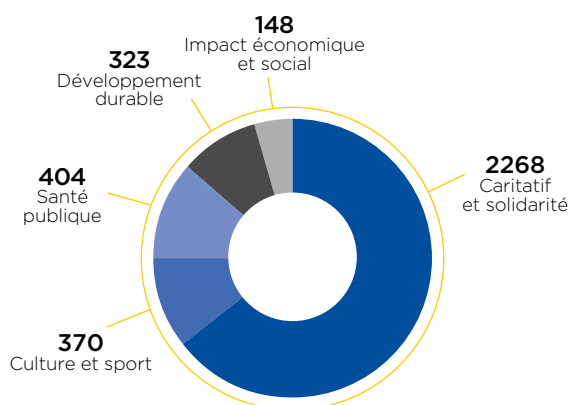
- En décembre, une collecte de jouets usagés a été organisée dans tous les centres au profit des enfants malades ou handicapés ou d'autres causes solidaires. La collecte a permis de recueillir 2 500 jouets.

De plus, en 2018, Carmila a fait connaître l'entreprise à vocation sociale Reforest'Action et son engagement (détail en Section 4.3.1) aux clients de ses centres. À l'occasion de la Journée internationale des forêts, les centres commerciaux ont présenté aux clients leur partenariat avec Reforest'action et ont proposé un quizz permettant de gagner 100 kits de plantation solidaire par centre. Cette opération a été relayée par un dispositif digital : pages Facebook, sites Internet, *e-mailing* et communiqués de presse.

ANIMATIONS RSE RÉALISÉES DANS NOS CENTRES

Nombre d'animations RSE	France	Espagne	Italie	Total
2018	554	537	249	1 340
2017	157	102	82	341

NOMBRE DE JOURS D'ANIMATION PAR THÈME



Plus de 3500 jours d'animation RSE ont été réalisés en 2018.

Carmila s'attache également à soutenir les entreprises de l'économie sociale et solidaire, dont le modèle recherche la création d'impact social et environnemental.

- Depuis 2018, les centres commerciaux de Trans-en-Provence, Montesson, Stains et Goussainville accueillent l'opération de recyclage de la société Lemon Tri. Ce dispositif incite les

clients au tri en distribuant des bons d'achat. Les machines collectent les emballages, les reconnaissent, les trient et les compactent.

- Le centre de Cernay accueille l'enseigne Ding Fring, membre du réseau solidaire du Relais Nord, Est et Île-de-France. Cette boutique a créé trois nouveaux emplois.

4.2.2.2 Au-devant des besoins des collectivités et des riverains

Avec ses 215 centres commerciaux, Carmila contribue activement à l'activité économique des territoires où elle est implantée. À ce titre, Carmila entretient des relations de long terme, proactives et durables avec l'ensemble des administrations autour de ses centres commerciaux, afin de renforcer son ancrage local et de participer à construire les territoires de demain. Tout au long de l'année, Carmila veille à suivre avec transparence ses contacts avec les élus, à les tenir informés en priorité des actualités de l'entreprise et à être un partenaire dans l'aménagement des territoires.

Carmila s'attache en particulier à être une foncière au service des territoires et considère autant la périphérie que le centre-ville. Près d'un centre sur quatre est en centre ou en « bord de ville ». Le centre commercial Bassens dans l'agglomération de Chambéry est « le centre-ville de la commune ». Celui de Place d'Arc est implanté en plein cœur d'Orléans.

Les relations de Carmila avec les collectivités locales passent en premier lieu par des échanges réguliers avec les élus locaux et, lorsque cela est possible, la mise en place d'actions sur des thématiques communes. Ainsi, le centre commercial Nice Lingostière a été partenaire fondateur de l'association d'appui et d'aide aux commerçants du centre-ville, aux côtés de la métropole. L'entreprise accompagne cette association sur trois ans. Autour du centre commercial, le travail avec la collectivité a également permis d'aménager les flux et de participer à l'élaboration des nouveaux accès. À Évreux Guichainville, Carmila a participé au soutien du commerce de centre-ville. De plus, dans le cadre de partenariats publics-privés, Carmila finance des clubs sportifs : le football féminin à Palma de Majorque, le rugby à Bayonne, le basketball à Antibes, ou encore l'Union sportive d'Orléans Loiret tennis de table et badminton. Carmila soutient également des actions commerciales comme les Vitrines d'Orléans ou le service de marketing internet des commerçants orléanais, et des événements culturels comme le Festival Nuits Carrées à Antibes.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Couverture wi-fi et réduction de la fracture numérique

La couverture wi-fi est déployée sur 100% des centres commerciaux français et accueille environ 10 000 connexions par jour. La connectivité de haut niveau offre un service aux commerçants pour leur commerce digital et un loisir pour les clients, notamment les jeunes qui disposent de forfaits limités. Enfin cette connectivité permet de mieux contrôler notre consommation énergétique grâce à des systèmes de gestion centralisée des bâtiments.

Carmila participe aussi à l'ambition nationale d'augmenter la réduction de la fracture numérique. Elle se joint aux objectifs du gouvernement français de couvrir les zones blanches, d'augmenter la disponibilité et la qualité de la 4G et de préparer l'arrivée de la 5G.

Le wi-fi sera installé dans les centres commerciaux espagnols de Carmila pour répondre aux mêmes enjeux sociaux.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Transition alimentaire, biodiversité et lien social par l'agriculture urbaine

Carmila et la Fondation Carrefour ont participé à concrétiser l'un des projets de développement durable de L'Haÿ-les-Roses. Dans le cadre de l'Agenda 21 de la municipalité, le jardin partagé « le Carrefour des Cultures » a été inauguré sur une partie du terrain de l'hypermarché de L'Haÿ-les-Roses. Cet espace collaboratif a pour objectifs de promouvoir la transition alimentaire et le mieux-manger, de développer la biodiversité et de favoriser le lien social entre les habitants de la commune.

L'espace vert de 700 m² accueille 22 parcelles individuelles dont huit accessibles aux personnes à mobilité réduite, et quatre parcelles collectives pour les ateliers de groupe et les salariés de l'hypermarché. L'aménagement du jardin et l'animation des ateliers ont été confiés à l'association Espaces qui anime 26 jardins partagés en Île-de-France. Le projet comprend également une mare pédagogique où sont proposées diverses animations sur le thème du développement durable, de l'écologie en ville et de l'importance de l'eau dans un espace naturel.

Le jardin partagé est également équipé de récupérateurs d'eau, de bacs à compost en bois, d'une dizaine de plants de petits fruitiers (cassissiers, framboisiers, groseilliers, etc.) et d'un cabanon de jardin en bois.

4.2.2.3 Satisfaction des clients des centres, santé et sécurité des usagers et accessibilité du site

Les centres commerciaux Carmila entretiennent des relations constantes avec leurs clients afin d'identifier les principaux axes d'amélioration de leurs parcours.

Des enquêtes de satisfaction annuelles sont réalisées auprès des clients en sortie de visite dans 100 centres Carmila en France. Entre 200 à 600 interviews sont réalisées par année par centre (dispositif mis en place en 2015). Grâce à ce dispositif, Carmila a recueilli plus de 37 800 avis de clients en 2018. Ceux-ci s'expriment sur l'ensemble de leurs parcours, et leur comportement : temps mis pour venir dans le centre, moyen de transport utilisé, etc. Les informations collectées à travers ce dispositif sont utilisées pour améliorer la qualité de service délivrée au client.

En 2018, Carmila a ajouté dans le périmètre l'évaluation de la notoriété des actions RSE menées dans les centres : la gestion des déchets, l'emploi local et le soutien à des associations de solidarité.

Les derniers résultats de 2018 montrent que 87% de nos clients sont satisfaits de leur visite dans les centres commerciaux de Carmila. Ils apprécient tout particulièrement la propreté des allées, l'amabilité du personnel et le confort de visite (sécurité, température, odeur et luminosité dans la galerie, etc.).

	2018	2017
Taux de satisfaction des clients des centres	87%	86%

Des enquêtes plus spécifiques sont également menées pour répondre à des besoins plus ponctuels. Ainsi, des focus sont réalisés, à un niveau local ou national, pour travailler avec nos clients sur des concepts ou des problématiques particulières. En 2018, par exemple, Carmila a réalisé deux études ad hoc, l'une auprès des clients du centre commercial Grand Vitrolles et des habitants de la zone de chalandise et une seconde sur le centre commercial Grenoble Échirolles.

Carmila réalise également des visites mystères dans ses centres commerciaux afin d'auditer la qualité de service délivrée. Le client mystère évalue de manière *incognito* les différentes étapes du parcours de visite, notamment le parking, les allées du centre, les toilettes, les boutiques, la signalétique, l'accueil, le personnel, l'état et la propreté du centre. En 2019, le parcours digital sera également intégré dans le parcours évalué. Les résultats de ces enquêtes sont partagés mensuellement avec les directeurs de centres afin qu'ils puissent mettre en place des actions correctives rapides et concrètes.

En 2018, Carmila a constitué un panel de clients volontaires, réunis sur un espace de co-création digitale, le *Shopping Lab*. Plus de 2 500 clients participent activement et de manière régulière à des sondages, forums, boîtes à idées, postent des articles et réagissent au contenu posté. Ce dispositif d'échange permet de créer du lien avec le cœur de clientèle des centres commerciaux Carmila et permet ainsi aux clients d'être acteurs de l'évolution de leurs centres. Cet outil d'étude novateur, interactif et collaboratif permet d'avoir des retours clients de manière plus rapide et moins coûteuse que des études traditionnelles. Les participants sont des clients engagés et passionnés par leur centre et volontaires pour partager leur opinion et participer à l'amélioration de leur centre commercial.

Accessibilité et bien-être des usagers

Carmila conçoit et entretient les centres commerciaux pour la sécurité et le bien-être de tous (détail en Section 4.3.2) et interroge régulièrement ses clients sur leur satisfaction tout au long de leur parcours, transport compris (détail en Section 4.3.3)

Ainsi Carmila s'attache à ce que ses centres commerciaux soient accessibles à tous et incite les clients et les employés à utiliser des modes de transport plus respectueux de l'environnement. Dans ce but, dès la conception d'un projet, l'aménagement du parc de stationnement est étudié : des places sont réservées à la pratique du covoiturage, aux familles, aux deux roues, aux personnes à mobilité réduite (PMR) et aux véhicules électriques (avec bornes de recharge), garantissent une meilleure connectivité. 4,1% de nos places de parking sont dédiées aux places alternatives (famille, PMR, covoiturage, deux roues, voitures électriques), représentant 4 918 places.

Depuis trois ans, Carmila a engagé un travail systématique de revue de la signalétique de ses parcs de stationnement pour améliorer les déplacements des clients et leur sécurité. Sur tous les sites, des études d'accès global identifient les axes d'amélioration. Plusieurs actions ont été mises en place :

- des panneaux directionnels pour les biens et services : pharmacies, transports, toilettes, etc. ;
- une signalétique pour la fluidité et la sécurité des flux : guidage à la place pour la circulation des véhicules et la sécurité des parkings, marquage et séparation des flux piétons, cycles et motorisés, signalétique dédiée aux piétons qui descendent aux arrêts de transport en commun pour assurer un cheminement entièrement protégé, etc.

Par ailleurs, Carmila est attentif à construire des bâtiments assurant le bien-être de ceux qui y travaillent ou s'y rendent pour leurs achats et loisirs. La signalétique accueille et remercie

le visiteur. Des espaces de détente et de repos avec wi-fi, ainsi que des jeux pour enfants sécurisés sont systématiquement proposés. La qualité des matériaux, l'espace, la décoration et les sanitaires sont conçus pour le bien-être des clients.

4.2.3 Achats et accompagnement responsables de nos fournisseurs

Les achats de Carmila ont un fort impact sociétal et territorial de par leur volume et l'étalement des centres commerciaux sur les trois pays. Carmila fait appel directement ou indirectement à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des acteurs régionaux ou filiales régionales de grands groupes. Ces partenariats contribuent au maintien du dynamisme économique local de nos implantations.

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 Carrefour Property et les achats de gestion opérationnelle à Carrefour Property Gestion et Carrefour.

Charte sociale et éthique des fournisseurs

Les fournisseurs de produits de marques Carmila sont tenus de respecter la Charte éthique. 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.

La Charte est adressée à l'ensemble des fournisseurs concernés par les appels à projets d'extension ou de rénovation. Elle les engage notamment à respecter, dans toutes les étapes de la relation commerciale, les cinq principes suivants :

1. respecter strictement la légalité ;
2. s'interdire toute entrave au droit de la concurrence ;
3. éviter les situations de conflits d'intérêts ;
4. refuser tout acte de corruption ;
5. garantir la confidentialité.

Charte d'achat du Conseil national des centres commerciaux (CNCC)

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.

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.

En 2018, sur le chantier d'extension de Nice Lingostière, 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.

Délais de paiement des fournisseurs

Carmila s'attache à respecter les délais de paiement de ses fournisseurs et travaille en continu pour améliorer la fluidité de ses procédures de paiement. En France, le délai de paiement des fournisseurs est de 55 jours.

4.3 Intégrer les centres commerciaux dans leur environnement

La préservation et la protection de l'environnement constituent un axe prioritaire de la stratégie de Carmila qui prend en compte les aspects environnementaux et de développement durable dans le cadre de ses activités.

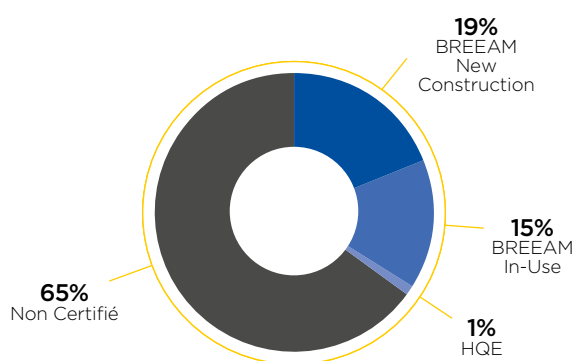
Ainsi, Carmila cherche à intégrer les meilleures pratiques environnementales à chaque étape de vie de ses bâtiments. Dans la conception et l'exploitation, Carmila engage une démarche de construction durable et s'appuie sur une certification environnementale reconnue à l'international. Par exemple en phase chantier, les engagements sont encadrés par la Charte Chantier Vert. Lors de l'exploitation, Carmila accompagne ses enseignes en les sensibilisant aux impacts environnementaux et en mettant à leur disposition des guides d'information et des techniques pour les réduire.

Carmila s'est fixé les objectifs suivants :

- 50% de son patrimoine en valeur aura au moins une certification environnementale BREEAM, HQE ou autres d'ici fin 2019, et 75% d'ici fin 2021 ;
- 100% des projets d'extension doivent être certifiés BREEAM New Construction.

À date, 35% des sites en valeur sont labellisés contre 27,7% en 2017.

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN VALEUR D'ACTIFS



4.3.1 Construire et rénover dans le respect de l'environnement

4.3.1.1 Bâtiments durables

Conception de bâtiments durables

Lors de la conception :

- l'architecture des 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 matériaux naturels plus respectueux de l'environnement et à faible impact carbone sont favorisés : bois issu de forêts gérées durablement, colles, peintures, lasures et vernis labellisés « NF environnement », « Écolabel » européen ou tout autre label environnemental équivalent, matériaux nécessitant peu d'énergie pour leur production ou fabriqués à base de matières naturelles et abondantes ;

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Intégrer les centres commerciaux dans leur environnement

- les énergies renouvelables (chauffe-eau solaire, pompes à chaleur, géothermie, etc.) sont prises en compte autant que possible ;
- chaque projet est pensé pour s'intégrer harmonieusement dans le paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Démarche de certification BREEAM New Construction

Carmila a choisi d'adosser sa politique bâtiment durable sur le standard BREEAM New Construction pour son niveau d'exigence : exhaustivité des enjeux couverts, utilisation reconnue par la majorité des acteurs du secteur de l'immobilier commercial.

La démarche, déjà déployée en France et en Espagne a été étendue à l'Italie en 2018.

? LE SAVIEZ-VOUS ?

BREEAM New Construction certifie la performance environnementale des centres commerciaux de Carmila

Développé par le Building Research Establishment en 1990, BREEAM New Construction (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) est un programme volontaire de certification par tierce partie de la performance environnementale des bâtiments. C'est l'un des plus reconnus à l'international. Deux types de certificats BREEAM New Construction sont délivrés : le certificat intermédiaire en amont du projet et le certificat final après la livraison du projet. Les impacts des bâtiments sur l'environnement sont classés et notés sur dix enjeux et la note finale attribuée ouvre six niveaux de reconnaissance : *Acceptable*, *Pass*, *Good*, *Very Good*, *Excellent* ou *Outstanding*. L'évaluation se base sur près de 70 critères répartis en neuf catégories :

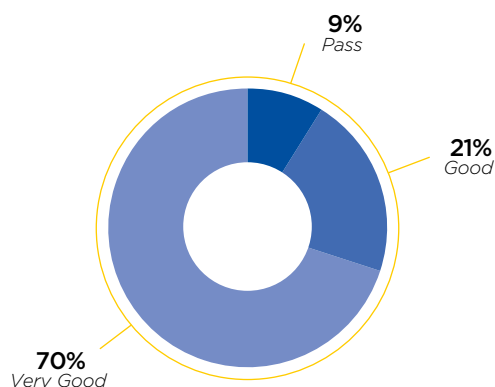
- **MANAGEMENT** : adoption de pratiques de management durable et mise en place d'actions durables, tout au long des étapes de conception, passation des marchés, construction, mise à disposition et suivi du projet, etc. ;
- **SANTÉ & BIEN-ÊTRE** : lumière du jour, niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, ventilation naturelle, qualité d'air intérieur, composés organiques volatils, confort thermique, performance acoustique, accès piétons sécurisé, etc. ;
- **ÉNERGIE** : efficacité énergétique, réduction des émissions de CO₂ (éclairage extérieur, équipement peu consommateurs d'énergie, etc.), comptage de l'énergie utilisée, énergies renouvelables, etc. ;
- **TRANSPORTS** : accès en transports publics, modes de transports alternatifs, sécurité des piétons et cyclistes, accès aux services à la personne (pharmacie, poste, école...), etc. ;
- **EAU** : consommation en eau, détection des fuites principales, systèmes d'irrigation, etc. ;
- **MATÉRIAUX** : analyse de cycle de vie des matériaux, durabilité des matériaux, approvisionnement responsable, etc. ;

- **DÉCHETS** : plan de gestion des déchets de chantier, recyclage des agrégats, local déchet pour l'exploitation, etc. ;
- **ENVIRONNEMENT & ÉCOLOGIE** : valeur écologique du site, protection et création d'habitats écologiques, amélioration de la biodiversité à long terme, mise en place de recommandations de l'écologue, etc. ;
- **POLLUTION** : émission de NOx depuis les sources de chauffage, réduction de la pollution lumineuse nocturne, atténuation du bruit, minimisation de la pollution des cours d'eau, prise en compte des risques d'inondation, etc.

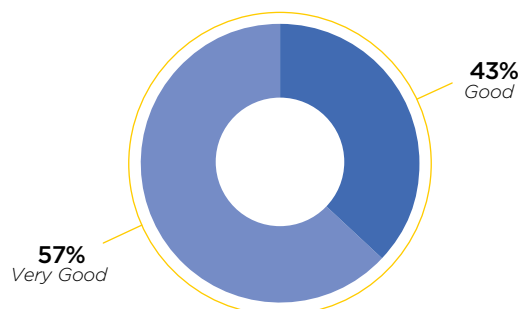
Avancement de la certification BREEAM New Construction des bâtiments

Sept certifications BREEAM New Construction ont été obtenues en 2018 : Saint-Brieuc Languieux, Pau Lescar et Vannes ont le certificat conception ; BAB2 à Anglet, Saint-Brieuc Languieux, Mondeville et Rambouillet ont le certificat final. Les quatre projets inaugurés en 2018 sont certifiés ou en cours de certification BREEAM New Construction.

CERTIFICATIONS BREEAM NEW CONSTRUCTION PAR NIVEAU À LA CONCEPTION EN VALEUR D'ACTIFS CERTIFIÉS



CERTIFICATIONS BREEAM NEW CONSTRUCTION PAR NIVEAU À LA RÉALISATION EN VALEUR D'ACTIFS CERTIFIÉS



EXEMPLES DE PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES SUR LES EXTENSIONS ET CRÉATIONS RÉALISÉES DEPUIS LA DERNIÈRE ÉDITION DU RAPPORT

Année	Sites	Biodiversité	Transport	Eau
2017	Pau Lescar	- Plus de 8 500 m² d'espaces verts en pleine terre et environ 7 000 m² d'espaces paysagers - Environ 400 arbres plantés (essences locales) 8 nichoirs à oiseaux et 1 hôtel à insectes	- Arrêt de bus à moins de 200 m de l'entrée du site 80 places de covoiturage - Accès vélos avec piste cyclable et 3 parkings vélos	- Sanitaire hydroéconome - Détection de fuite d'eau sur les équipements sanitaires - Mise en place d'une électrovanne de coupure des sanitaires en cas de non-utilisation
2018	Athis-Mons	- Le projet n'a pas engendré d'imperméabilisation supplémentaire - Augmentation de plus de 20% des surfaces d'espaces verts par rapport à la surface existante - Plantation de 140 arbres à haute tige issus d'une palette végétale locale et de 1 347 arbustes 3 hôtels à insectes	10 places pour véhicules électriques 10 places réservées aux familles 7 places de covoitages à disposition des employés - Arrêts de tram et de bus en face du centre commercial 18 emplacements pour vélos	Sanitaire hydroéconome
2018	Besançon-Chalezeule	- Réalisation d'une coulée verte, élément clé du site, offrant un axe de communication avec ses cheminements piétons enherbés - Plantation de plus de 170 arbres sur le site - Noues végétalisées avec des essences locales 4 nichoirs à oiseaux et 5 gîtes à chauves-souris	4 places de véhicules électriques - Arrêt de tramway au centre du site (sur l'axe principal, la coulée verte) 42 places en gazon 59 places de covoitages à disposition des clients et 4 réservées aux employés	1 bassin de récupération en extérieur des eaux de pluie de 3 200 m³
2018	Évreux	42 noues paysagères végétalisées (1 km) - Plantation de 1 450 arbres et 1 750 arbustes avec plus de 80% d'espèces locales - Plantation d'une prairie fleurie avec un entretien raisonné et un fauchage tardif - Label BiodiverCity niveau performant - Contrat avec un apiculteur local pour l'installation de 6 ruches sur le site 2 hôtels à insectes et 5 nichoirs à oiseaux	2 arrêts de bus sur le site, déplacés et refaits à neuf 50 emplacements vélos sur le parking 4 emplacements de bornes de recharges pour les vélos à assistance électrique 15 places de covoitages employés 19 bornes de recharges pour véhicules électriques	- Installation d'une cuve de récupération des eaux pluviales de 30 m³ destinée à l'arrosage des espaces verts du parvis, l'alimentation des sanitaires (chasse d'eau) et de l'autolaveuse - Bassins de rétention d'une capacité totale de 4 100 m³
2018	Orléans-Saran	- Plus de 8 000 m² du boisement existant ont été conservés - Plantation de plus de 700 arbres et 120 000 plantes - Environ 70% des plantes sont indigènes - Zones de prairie extensive à gestion raisonnée (1 fauche par an et pas de produits phytosanitaires) 5 nichoirs à oiseaux et 10 hôtels à insectes	- Pistes cyclables du projet reliées aux aménagements existants 10 places pour véhicules électriques 163 places non imperméabilisées 100 places de covoiturage	Création de 4 bassins de rétention en extérieur pour la récupération des eaux pluviales

Analyses de cycle de vie

L'ensemble des projets soumis à permis de construire valant autorisation d'exploitation commerciale (AEC) font l'objet d'une analyse de cycle de vie. Les Fiches de Déclaration Environnementale et Sanitaire (FDES) des matériaux sont produites afin d'évaluer l'impact environnemental et sanitaire des produits et équipements de construction et décoration mis en place sur le projet.

En outre, lorsque Carmila vise le critère « analyse de cycle de vie » de la certification BREEAM New Construction, des analyses de cycle de vie (ACV) envisagent deux scénarii de matériaux, afin de choisir celui ayant le moins d'incidence sur l'environnement. Ainsi les quatre sites inaugurés en 2018 (Athis-Mons, Besançon-Chalezeule, Évreux et Saran) ont ainsi fait l'objet d'une étude ACV dans le cadre de la certification BREEAM.

Biodiversité

La biodiversité est l'un des enjeux pris en compte dès la conception des centres commerciaux. Carmila s'abstient de choisir des emplacements dans des zones protégées de haute valeur pour la biodiversité. Sur chaque projet de construction ou d'extension de galeries commerciales, un diagnostic faune et flore est réalisé par un écologue. L'étude de sensibilité environnementale et les préconisations associées permettent une meilleure insertion du site dans le réseau écologique, avec notamment :

- l'installation d'aménagements pour la faune locale : hôtels à insectes, nichoirs à oiseaux, ruches ;
- une gestion extensive des espaces verts qui recrée un équilibre écologique, associe ou mélange les espèces et privilégie le matériel d'entretien le moins traumatisant pour la végétation et la faune qui s'y réfugient ;
- une gestion écologique des espaces verts, avec comme objectifs : l'absence de produits phytosanitaires, la surveillance de l'apparition d'espèces invasives et la limitation des besoins de consommation d'eau ;
- la préférence aux végétaux issus d'espèces indigènes, qui requièrent moins d'entretien, nécessitent moins d'apports en eau et favorise la faune locale.

Ainsi, dès la conception des sites, écologues, paysagistes et architectes collaborent pour réaliser des aménagements paysagers en prenant en compte les spécificités faunistiques et floristiques locales.

Des exemples de bonnes pratiques en faveur de la biodiversité sont détaillés en Section 4.3.1.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Label BiodiverCity

BiodiverCity est le premier label international pour la prise en compte de la biodiversité dans les projets immobiliers de construction et de rénovation. Il évalue et affiche la performance écologique des bâtiments autour de quatre grands axes :

- les axes 1 et 2 s'intéressent respectivement à l'engagement et aux moyens mis en œuvre ;
- les axes 3 et 4 se concentrent sur l'évaluation des bénéfices écologiques et des bénéfices pour les usagers.

Le centre commercial d'Évreux, particulièrement exemplaire pour la protection de la biodiversité a été le premier centre commercial de Carmila et le premier *retail park* en France à obtenir le label BiodiverCity.

Carmila a par ailleurs pris l'engagement de planter un arbre pour chaque m² de surface commerciale d'extension de ses centres commerciaux. En partenariat avec Reforest'Action, Carmila a poursuivi son programme de reboisement des forêts françaises en 2018, en plantant plus de 15 000 arbres à proximité des sites de Orléans Cap Saran, Évreux, Besançon-Chalezeule et Athis-Mons. Ce qui porte le nombre total d'arbres plantés à 32 000. Bénéfique pour la biodiversité, ce projet l'est également pour le climat. Il aura permis le stockage de 3 634 tonnes de CO₂, soit l'impact carbone de plus de 23 millions de kilomètres de trajet en voiture.

Réversibilité et mixité d'usage

Carmila étudie la mixité d'usage et la prédisposition de ses sites à la réversibilité. Carmila a identifié plusieurs possibilités

de mixité dans le domaine de la santé, en particulier en Île-de-France. Des centres dentaires ont ainsi été conçus à Villejuif et à Reims Cernay, et des maisons de santé ont vu le jour à Gennevilliers, à Montluçon et à La Roche-sur-Yon. Le projet de maison de santé élaboré à Montluçon sera inauguré en 2019 et comprendra 10 professionnels de santé (médecin généraliste, gynécologue, pédiatre, infirmières, etc.).

Ce programme de réversibilité et de mixité d'usage s'inscrit dans la logique d'ancrage territorial de Carmila (détail en Section 4.2.1).

Utilisation des sols

Carmila s'attache dans tous ses projets d'extension à faire preuve d'une gestion économe de l'espace afin de limiter l'artificialisation des sols. Ainsi, la construction des projets sur des parties déjà imperméabilisées n'empiète pas sur de nouveaux espaces naturels. Ces pratiques d'optimisation et le traitement paysager favorisent la bonne gestion des eaux de pluie (voir détail en Section 4.3.2).

La gestion des eaux par un traitement paysager spécifique (noues, bassins) est étudiée pour tous les projets mais dépend étroitement de la qualité des sols (infiltration) et du programme sollicité.

Dans ses projets d'extension, Carmila intègre davantage d'espaces verts et limite l'artificialisation des sols. En 2018, le taux d'artificialisation des sols est de 29,62% pour les 4 projets inaugurés. Carmila s'engage à intégrer 20% d'espaces verts dans les projets d'extension dès 2019.

Programme de rénovation

En 2017, Carmila a finalisé le plan de rénovation de ses sites initié en 2014. En complément des améliorations du parcours client, Carmila a mis en place des améliorations environnementales, telles que :

- lors de la réfection des plafonds, le remplacement systématique de l'éclairage des galeries par des LED ;
- la mise en avant des espaces de recyclage pour promouvoir le tri sélectif ;
- l'installation de capteurs automatiques dans les sanitaires pour limiter les consommations d'eau.

Ce programme de rénovation a concerné depuis trois ans 167 galeries, soit 100% du parc initialement prévu.

4.3.1.2 Nuisances de chantiers limitées

Un chantier respectueux de l'environnement est le prolongement naturel des efforts mis en place lors de la conception d'un bâtiment. Carmila souhaite réduire les nuisances au bénéfice des riverains, des ouvriers et de l'environnement.

À cet égard, Carmila a élaboré, en collaboration avec Carrefour Property, une Charte Chantier Vert détaillant les engagements à respecter et couvrant 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.

La Charte Chantier Vert affirme l'objectif de limiter la quantité de déchets générés par les travaux et de mettre en place un système de gestion efficace pour favoriser leur valorisation. Un plan de management des déchets est réalisé préalablement à la construction du bâtiment. Il détaille les mesures et dispositions nécessaires afin de collecter, trier, stocker puis, autant que possible, valoriser les déchets générés par le chantier.

La Charte Chantier Vert encadre la maîtrise des nuisances sonores en phase chantier. Les horaires du site et les limitations de bruit sont adaptés à la présence des logements proches et optimisés au vu du contexte. Les entreprises peuvent ainsi être tenues de choisir des équipements techniques au vu de leurs performances acoustiques, ou d'établir un planning des phases bruyantes du chantier et dispositions prises pour limiter les nuisances sonores pour les riverains.

Elle prévoit également une communication sur l'avancement des travaux et les dispositions environnementales du projet à destination des riverains.

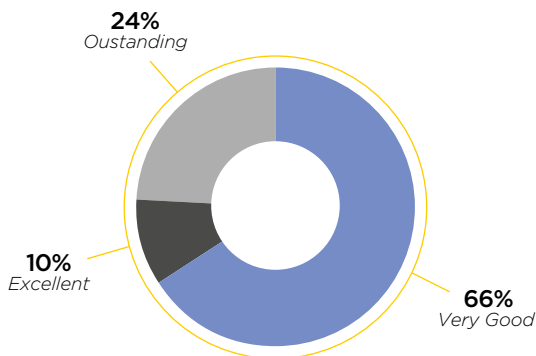
Sur chaque chantier dont le site vise une certification BREEAM New Construction, un responsable environnement transmet à l'assistant maîtrise d'ouvrage BREEAM un rapport mensuel sur les consommations d'énergie et d'eau et sur la production et la valorisation des déchets du chantier.

4.3.2 Limiter nos impacts environnementaux locaux

4.3.2.1 Certification de l'exploitation des sites

Dans l'objectif d'avoir une gestion vertueuse de ses actifs en exploitation, Carmila déploie la certification BREEAM In-Use qui permet d'établir un bilan complet des performances environnementales de ses sites et mettre en œuvre des solutions d'optimisation. En 2018, 13 sites ont déjà initié une labellisation prévue pour 2019.

NIVEAU DE CERTIFICATION BREEAM IN-USE (Partie 2) EN VALEUR D'ACTIFS CERTIFIÉS



? LE SAVIEZ-VOUS?

Vers la certification BREEAM In-Use des centres commerciaux

La certification BREEAM In-Use inclut 3 parties : la partie 1 Asset performance sur le bâtiment, la partie 2 Building management sur la gestion et la partie 3 Occupier Management sur les locataires. L'évaluation BREEAM In-Use est effectuée selon neuf domaines :

- MANAGEMENT : Système de management environnemental, politique d'achat etc. ;
- SANTÉ & BIEN-ÊTRE : qualité de l'air, confort, etc. ;
- ÉNERGIE : systèmes et performance en chauffage, climatisation, ventilation, eau chaude sanitaire, éclairages, maintenances, etc. ;
- TRANSPORTS : équipement pour les cyclistes, proximité des transports publics etc. ;
- EAU : efficacité des équipements et des systèmes d'optimisation, etc. ;
- MATÉRIAUX : sûreté et sécurité incendie, évaluation régulière etc. ;
- DÉCHETS : emplacements pour le stockage, etc. ;
- ÉCOLOGIE : études mesures spécifiques pour la biodiversité, etc. ;
- POLLUTION : pollution spécifique, équipements à risques, etc.

4.3.2.2 Énergie

Conception efficace des bâtiments et recours aux énergies renouvelables

L'efficacité énergétique constitue un enjeu majeur pour Carmila.

L'efficacité des bâtiments est pensée dès leur conception et systématiquement améliorée lors des travaux de rénovation (voir détail en 4.3.1).

Lors de l'exploitation des bâtiments, Carmila s'associe aux ambitions du Groupe Carrefour avec qui elle partage les sites. Dans le cadre du plan énergie climat initié par le Groupe Carrefour en 2010, dont l'objectif est une diminution de 30% des consommations d'énergie par m² de surface de vente d'ici 2025, Carmila et Carrefour développent des actions communes pour atteindre cet objectif : mise en place progressive de systèmes de GTC (Gestion Technique Centralisée), concertation sur les améliorations du bâtiment en privilégiant la ventilation et la lumière naturelle et un travail commun sur des projets d'énergie renouvelable issue de technologies photovoltaïques.

Depuis 2014 et le lancement de notre plan de rénovation, des éclairages économes type LED ont été progressivement installés sur une grande majorité de nos sites.

? LE SAVIEZ-VOUS?

Le centre commercial d'Évreux s'équipe en énergies renouvelables

Sur le centre commercial d'Évreux, en 2018, environ 200 m² de passages piétons ont été recouverts d'ombrières photovoltaïques (3*10 kWc) destinées à alimenter une partie de l'éclairage des équipements de la galerie marchande. Des panneaux solaires thermiques assurent la production des eaux chaudes des sanitaires et des panneaux solaires photovoltaïques alimentent le guidage à la place sur le parking. Enfin, l'éclairage du parking est en totalité apporté par des LED.

- De plus, un expert en énergie analyse mensuellement les consommations d'électricité et de gaz de chaque site, notamment au vu des impacts météorologiques locaux. Les conclusions sont partagées avec chaque centre, afin d'améliorer en continu le pilotage des consommations énergétiques. En parallèle, le fournisseur d'électricité envoie à Carmila des alertes « dérives énergétiques ».

En 2018, Carmila a ainsi concentré ses efforts sur l'analyse et la maîtrise de ses courbes énergétiques. À titre d'exemple, la mise en place d'une GTC permet de réduire la consommation d'électricité des centres commerciaux d'au moins 10%.

En 2018, tous les responsables de sites exploitation immobilière en France ont eu connaissance des politiques, des consignes et des bonnes pratiques en matière de maîtrise des consommations : sur le réglage des températures, par exemple.

Les équipes opérationnelles sur le terrain sensibilisent également ses enseignes partenaires en apportant des conseils et de bonnes pratiques complémentaires à l'annexe environnementale.

Carmila s'est engagé à réduire son intensité énergétique de 15% d'ici 2025 par rapport à 2017.

Le périmètre de reporting 2017 n'intégrait que la France. Afin de comparer les données, le périmètre constant n'inclut que des sites en France. Carmila a baissé de près de 8% son intensité énergétique en France à périmètre constant.

Suivi et maîtrise des consommations

Afin de suivre ses consommations énergétiques, Carmila déploie un programme de gestion technique centralisée (GTC) :

- Carmila installe progressivement des sous-compteurs afin d'analyser finement les consommations liées à l'éclairage, au chauffage et à la climatisation. Une télérelève du compteur général et des sous-compteurs, en temps réel, est disponible sur un portail web dédié. Ce suivi permet aux équipes au siège et sur le terrain d'agir de façon réactive sur les consommations, en engageant au besoin des mesures correctives ou des réparations. À date 61 sites sont équipés.

CONSUMMATIONS ÉNERGÉTIQUES À PÉRIMÈTRE CONSTANT (kWh)

Pays	Type	2018		2017		Variation
		Consommation ⁽¹⁾	Périmètre	Consommation	Périmètre	
France	Électricité	19 031 849	31	21 072 036	31	-10%
	Gaz	9 230 628	13	9 654 212	13	-4%
TOTAL		28 262 477	31	30 726 248	31	-8%

(1) Les variations des consommations énergétiques sont corrigées du climat.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE CONSTANT (kWh/m²)

Pays	Type	2018	2017	Surface mail	Périmètre	Variation
France	Consommation énergétique	28 262 477	30 726 248	74 797	31	-8%
	INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE (KWH/M²)	378	411	74 797	31	-8%

CONSUMMATIONS ÉNERGÉTIQUES À PÉRIMÈTRE COURANT (kWh)

Pays	Type	2018		2017	
		Consommation ⁽¹⁾	Périmètre	Consommation ⁽¹⁾	Périmètre ⁽²⁾
France	Gaz	18 929 369	26/26	14 049 245	25/26
	Électricité	49 034 137	82/129	46 234 897	66/128
Espagne	Gaz	4 636 358	6/13		
	Électricité	25 848 811	22/78		
Italie	Gaz	459 755	4/6		
	Électricité	8 385 910	5/8		
TOTAL		107 294 339	109/215	60 284 142	66/128

(1) Les variations des consommations énergétiques sont corrigées du climat.

(2) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre de reporting en 2017.

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE À PÉRIMÈTRE COURANT (kWh/m²)

Pays	2018			2017		
	Intensité énergétique	Surface mail	Périmètre	Intensité énergétique	Surface mail	Périmètre ⁽¹⁾
France	314	216 401	82/129	317	189 912	66/128
Espagne	334	91 312	22/78			
Italie	441	20 075	5/8			
TOTAL	327	327 788	109/215			

(1) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre de reporting en 2017.

4.3.2.3 Eau

Les actifs immobiliers de Carmila ne sont pas situés dans des zones de stress hydrique et n'impliquent pas de consommations d'eau significatives. Pour autant, un processus de maîtrise de la consommation sur les sites est engagé dès la conception et jusqu'à la phase d'exploitation.

Prévoir la gestion de l'eau dès la conception des centres

Lors de la conception des sites, plusieurs dispositifs de gestion des eaux pluviales sont mis en œuvre selon le projet et ses caractéristiques (régions, types de sols, crues, etc.) :

- des ouvrages de rétention limitent le débit de fuite sur site ;
- sur les parkings, des noues enherbées et plantées favorisent l'infiltration de l'eau pour en limiter la vitesse et préfiltrer les polluants ;
- des dispositifs de traitement spécifiques sont installés (séparateurs hydrocarbures, déshuileurs...).

Dès la conception également, des mesures sont mises en œuvre pour limiter la future consommation d'eau :

- mise en place de cuve de récupération d'eaux pluviales, pour le nettoyage des parties communes de la galerie, l'alimentation des sanitaires publics et l'arrosage des espaces verts ;
- installation d'équipements économes en eau dans les sanitaires, tels que des limiteurs de débit, des doubles chasses d'eau, etc.

Maîtriser les consommations d'eau lors de l'exploitation des centres

Les principales sources de consommation d'eau de Carmila sont les sanitaires des galeries et le nettoyage. Si les consommations

d'eau ne constituent pas un enjeu matériel pour la Société, Carmila s'efforce de suivre et de limiter sa consommation au travers de plusieurs actions.

À titre d'exemple, en France :

- Les consommations d'eau sont suivies en temps réel sur un portail web dédié. Le télérelevé en temps réel permet aux équipes au siège et sur le terrain d'agir de façon réactive sur les consommations, en engageant au besoin des mesures correctives ou des réparations.
- Des analyses comparées des consommations d'eau sur les mêmes typologies de boutiques permettent d'alerter et de sensibiliser les enseignes à une consommation maîtrisée des ressources en eau.
- Un prestataire externe est en charge de repérer et de signaler de façon réactive les fuites d'eau.
- Au fur et à mesure des rénovations, les sanitaires des galeries sont dotés d'équipements économes : limiteurs de débit, doubles chasses d'eau, etc.
- Enfin, les entreprises de prestation de nettoyage ont été sélectionnées par Carmila pour leur engagement environnemental et social.

Les espaces verts attenants aux centres commerciaux appartiennent systématiquement à des propriétaires tiers et sont gérés par la société Carrefour Property Gestion. Cependant, Carmila incite fortement les propriétaires et le gestionnaire à interdire l'arrosage automatique et à privilégier des espèces végétales adaptées à la région et peu consommatrices d'eau.

En 2018, tous les responsables de sites français ont été formés au suivi et à la maîtrise des consommations d'eau, en particulier à l'usage du portail web, la connaissance des politiques, des consignes et des bonnes pratiques.

CONSOMMATION D'EAU (m³) ET INTENSITÉ HYDRIQUE (m³/m²) À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Pays	2018		2017		Surface mail	Périmètre	Variation de la consommation 2017/2018
	Consommation d'eau	Intensité hydrique	Consommation d'eau	Intensité hydrique			
France	112 184	0,7	120 664	0,8	150 088	82	-7,03%

CONSOMMATION D'EAU (m³) ET INTENSITÉ HYDRIQUE (m³/m²) À PÉRIMÈTRE COURANT

Pays	2018				2017			
	Consommation d'eau	Surface mail	Intensité hydrique	Périmètre	Consommation d'eau ⁽¹⁾	Surface mail	Intensité hydrique	Périmètre
France	201 046	233 291	0,9	104/129	153 923	201 055	0,8	96/128
Espagne	154 770	96 430	1,6	23/78				
Italie	135 165	20 796	6,5	6/8				
TOTAL	490 981	350 517	1,4	133/215				

(1) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre de reporting en 2017.

4.3.2.4 Déchets

Les déchets générés par les centres commerciaux de Carmila peuvent être répartis en trois typologies : les déchets de chantier, les déchets des commerçants, les déchets des clients.

Gestion des déchets de chantier

Lors de la réalisation de travaux d'extension ou de construction, la gestion des déchets est encadrée par la Charte Chantier Vert de Carmila (voir partie 4.3.1.2).

Gestion des déchets des commerçants

Lors de l'exploitation des centres commerciaux, les principaux émetteurs de déchets sont les enseignes. Ces déchets sont principalement dus aux packagings des produits et à leur organisation logistique. Les principaux types de déchets sont les cartons, les plastiques et les déchets humides alimentaires.

En fonction de la taille et de la typologie des centres commerciaux, l'enlèvement des déchets est soit géré directement par Carmila, soit pris en charge par l'Hypermarché, soit géré par la collectivité.

En France, en collaboration avec Carrefour Property Gestion, Carmila a renouvelé sa gestion de l'enlèvement des déchets et lancé un appel d'offres national afin de mettre en place des contrats-cadres sécurisés et répondant aux attentes de l'entreprise en matière d'optimisation des collectes et de reporting. Ces nouveaux contrats-cadres comprennent :

- un reporting environnemental des tonnages collectés ;
- un affichage, une communication et au besoin des formations à destination des enseignes ;
- une caractérisation trisannuelle des déchets afin d'en optimiser la réduction, le tri et le recyclage.

Les locataires sont sensibilisés à cette pratique par l'inclusion de bonnes pratiques dans les annexes des baux commerciaux.

Le sujet est également inclus dans le guide de bienvenue, remis aux enseignes lors des ouvertures d'extension de galerie comme à Anglet BAB2 ou Pau Lescar.

Dans la continuité du programme déployé en 2017, Carmila a affiné en 2018 la connaissance du gisement de déchets de ses centres commerciaux, a mis en place des plans d'actions ciblés, et a renforcé les clauses sur les déchets dans les différents cahiers des charges.

À l'aune des résultats du reporting environnemental de l'année précédente, Carmila a déployé des actions ciblées dans ses centres commerciaux pour améliorer le dispositif de tri, renforcer la communication sur les bonnes pratiques, ou, au besoin, améliorer le suivi des prestations. Par exemple, le dispositif de gestion des déchets a été entièrement renforcé dans le centre commercial Cap Saran, et le taux de valorisation des déchets a été amélioré.

Carmila a étendu à treize sites le télérelevé du compacteur à déchets, testé en 2017 sur le centre commercial Torcy BAY 2. Grâce à ce système, le camion chargé de la collecte des déchets se déplace uniquement lorsque le compacteur est plein, ce qui réduit significativement le nombre de trajets effectués par la société de collecte des déchets, et donc l'impact climatique de la collecte et du traitement des déchets.

Plusieurs cahiers des charges ont été revus en 2018 par le responsable expert sur le thème des déchets. Ces cahiers des charges seront effectifs dès 2019. Les contrats de gestion des enlèvements incluent ainsi désormais le télérelevé du compacteur à déchets, l'impact carbone du transport et la mise en place d'un circuit de collecte et de valorisation des biodéchets. Le contrat de gestion des espaces verts encadre la gestion des déchets verts. Le contrat de nettoyage mentionne le tri des déchets et l'utilisation systématique de deux sacs distincts, etc.

TOTAL DES DÉCHETS COLLECTÉS (tonnes) ET TAUX DE VALORISATION (%) À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Pays	2018				2017				Périmètre
	Cartons collectés	Autres déchets collectés - DIB	Total déchets collectés	Taux de valorisation	Cartons collectés	Autres déchets collectés - DIB	Total déchets collectés	Taux de valorisation	
France	860	2 859	3 718	23,12%	807	2724	3 532	22,86%	19

TOTAL DES DÉCHETS COLLECTÉS (tonnes) ET TAUX DE VALORISATION (%) À PÉRIMÈTRE COURANT

Pays	2018					2017				
	Cartons collectés	Autres déchets collectés - DIB	Total déchets collectés	Taux de valorisation	Périmètre ⁽¹⁾	Cartons collectés	Autres déchets collectés - DIB	Total déchets collectés	Taux de valorisation	Périmètre ⁽²⁾
France	1 735	8 646	10 381	16,71%	58/129	965	5 581	6 546	14,74%	44/128
Espagne	1 183	2 705	3 887	30,43%	14/78					
TOTAL	2 918	11 351	14 268	20,45%	72/207					

(1) L'Italie est non couverte en 2018.

(2) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre de reporting en 2017.

Gestion des déchets des clients

Les clients sont incités à trier leurs déchets avec la mise à disposition de poubelles à double compartiment dans les parties communes. Nos centres mettent également à disposition des bornes de recyclage pour des déchets spécifiques du type : verre, vêtements, déchets ultimes (lampes, ampoules, piles), etc.

Des campagnes de sensibilisation sont par ailleurs réalisées ponctuellement pour sensibiliser les clients aux gestes de tri.

Carmila s'est associée à la plateforme collaborative Yoyo, qui agit pour améliorer le recyclage des bouteilles en plastique. Une expérience pilote a été menée en 2018 dans la galerie marchande du centre commercial de Vénissieux. Plus de 350 foyers se sont inscrits pour rejoindre le mouvement ce qui a permis de collecter plus de 20 000 bouteilles. Dans un esprit d'écologie positive, ceux-ci recevront des points, ouvrant droit à des places pour un match de foot, des bons de réduction pour des concerts, etc.

4.3.2.5 Gestion des risques environnementaux et sanitaires

Lors de la conception des bâtiments visant la certification BREEAM, Carmila est accompagnée par un assistant à maîtrise d'ouvrage environnemental sur l'ensemble de ses sites. Celui-ci apporte son expertise sur les sujets relatifs à la qualité de l'air, de l'eau, des matériaux et de la pollution sonore.

Par la suite, des audits environnementaux et sanitaires des sites sont régulièrement réalisés afin d'assurer de la conformité des bâtiments avec les réglementations environnementales actuelles et d'identifier les principaux points d'attention. En particulier, sept thématiques environnementales font l'objet d'un suivi par un cabinet expert : l'amiante, les fluides frigorigènes, la gestion des eaux, la gestion et la prévention des pollutions, la gestion des déchets et les risques techniques des stockages. Des plans d'action sont définis au regard des conclusions des audits.

Carmila s'attache notamment à maîtriser totalement les risques liés à la présence d'amiante dans ses bâtiments et les risques liés à l'exploitation de ses tours aéroréfrigérantes. Carmila déploie

un programme de remplacement de ces tours par de nouveaux dispositifs permettant de se prémunir du risque de légionellose lié à leur exploitation. Les analyses sanitaires régulières incluent notamment les bactéries et légionelles. Enfin, un suivi de la qualité des eaux rejetées par nos sites en exploitation est mis en place.

Carmila a fait identifier sur ses sites, dont la gestion des parties communes est assurée par Carrefour Property Gestion, les installations et activités entrant dans le périmètre de la nomenclature ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement) : stockages de fluides frigorigènes, installations de combustion, installations de refroidissement par dispersion d'eau dans un flux d'air, etc. L'inventaire de ces installations techniques ou activités et de leurs régimes de classement applicables est mis à jour selon les évolutions de la nomenclature. Le respect du dispositif d'information des préfetures prévue par le ministère de l'Environnement et des prescriptions techniques et administratives applicables fait l'objet de contrôles périodiques réglementaires auprès de bureaux de contrôles accrédités.

4.3.3 Participer aux défis communs du climat

La lutte contre le dérèglement climatique constitue un défi collectif. Avec ses clients, ses commerçants, ses fournisseurs et ses partenaires, Carmila met en œuvre conjointement avec les Hypermarchés Carrefour des solutions pour favoriser la transition vers une économie bas carbone. Carmila s'appuie notamment sur les engagements portés par le Groupe Carrefour et apporte sa contribution à l'atteinte de ces objectifs communs.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE (kg d'éq. CO₂) ET INTENSITÉ CARBONE (kg d'éq. CO₂/m²) À PÉRIMÈTRE CONSTANT

Pays	Type	2018	2017	Surface mail	Périmètre ⁽¹⁾
		Émissions de GES liées aux consommations d'énergie	Émissions de GES liées aux consommations d'énergie		
France	Electricité	1 086 719	1 203 213		31
	Gaz	1 892 279	1 979 113		
	Total	2 978 997	3 182 327		
INTENSITÉ CARBONE		40	43	74 797	

(1) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre en 2017.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE (kg d'éq. CO₂) ET INTENSITÉ CARBONE (kg d'éq. CO₂/m²) À PÉRIMÈTRE COURANT

Pays	2018			2017		
	Émissions de GES liées aux consommations d'énergie	Intensité carbone	Périmètre	Émissions de GES liées aux consommations d'énergie	Intensité carbone	Périmètre ⁽¹⁾
France	6 680 370	31	82/129	5 520 108	29	66/128
Espagne	7 144 198	78	22/78			
Italie	3 503 067	174	5/8			
TOTAL	17 327 635	53	109/215			

(1) L'Espagne et l'Italie ne faisaient pas partie du périmètre en 2017.

Impact carbone des clients

L'impact carbone majeur de l'activité des centres commerciaux est lié au déplacement des clients, avant celui des consommations énergétiques. Les projets de construction de galeries marchandes prévoient des mesures pour inciter les clients et employés à utiliser les déplacements doux en mettant en place :

- une communication efficace sur les dessertes de nos centres ;
- lorsque cela est possible, des accords de desserte complémentaire avec les compagnies de bus ;

- des zones de covoiturage avec 510 places dédiées au covoiturage ;
- des bornes de recharge pour véhicules électriques, avec 192 places ;
- des bornes de recharges pour les vélos à assistance électrique à Évreux et Rambouillet ;
- des cheminements vélos et des abris à vélos reliés aux voies et trottoirs publics présents à proximité. Carmila, dispose aujourd'hui de 1 057 places deux-roues.

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs

À date, 1 759 places pour transport doux comprenant les places de covoiturage, deux roues ainsi que des places pour voiture électrique sont déployées sur l'ensemble de nos sites.

En 2018, certains centres ont également créé des événements pour promouvoir les transports en commun :

- À Anglet, le centre commercial BAB2 a mis en place une opération de promotion du « tram'bus » avec le réseau de transports en commun de la communauté d'agglomération du Pays basque. Sur l'emplacement mis à disposition

par Carmila, plus de 1 000 clients sont venus s'informer sur le réseau urbain local. Un jeu-concours a porté l'opération de sensibilisation sur les réseaux sociaux. 5 000 tickets de bus ont été offerts aux clients ;

- les centres commerciaux de Mondeville et de Hérouville-Saint-Clair ont mis à disposition de la société de transport de la communauté urbaine de Caen un emplacement pour présenter les offres de transport, notamment la location de vélos électriques.

RÉPARTITION DES VISITES PAR MODE DE TRANSPORT



4.4 Promouvoir le bien-être et le développement des 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.

4.4.1 Veiller au respect de l'éthique

4.4.1.1 Le Comité éthique

Un Comité éthique de Carmila, conjoint avec celui de Carrefour Property, se réunit annuellement. Sous la présidence de la Directrice des Ressources Humaines, il est composé du Directeur Juridique, de la Secrétaire Générale Carmila, de la Directrice Carmila Italie, du Directeur Carrefour Property Espagne et de la Directrice RSE.

Le Comité éthique est chargé du respect des Principes éthiques et de l'animation du dispositif éthique :

- il veille à la diffusion des principes éthiques et s'assure que toutes les conditions sont en place pour permettre la bonne connaissance, compréhension, appropriation et le respect des principes par l'ensemble des collaborateurs ;
- il s'assure de la communication et de la mise à disposition sur l'intranet des Principes éthiques et de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et du déploiement du dispositif de formation afférent ;

- il organise et s'assure du bon fonctionnement des dispositifs d'alertes professionnelles et s'assure du traitement indépendant des alertes dans le strict respect de la légalité ;
- il conduit la réflexion et met 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 ;
- il fournit des avis aux directeurs suite à toute question relative à l'application ou au respect de nos principes éthiques ;
- il contrôle et évalue régulièrement l'efficacité du dispositif.

4.4.1.2 Les principes éthiques : code de conduite professionnelle

Les principes éthiques ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien. Ils reprennent les engagements portés par :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- les principes directeurs des Nations Unies ;
- l'accord-cadre international avec l'UNI Global Union.

Les principes éthiques de Carmila sont les suivants :

- respecter la diversité ;
- contribuer à un environnement de travail sûr et sain ;
- privilégier le dialogue social ;
- refuser tout harcèlement et toute discrimination ;
- sélectionner et traiter les fournisseurs avec objectivité et loyauté ;
- développer des relations commerciales transparentes ;
- respecter les engagements vis-à-vis des partenaires ;
- s'interdire toute entente ou pratique déloyale ;
- assurer la sécurité des personnes et des biens ;
- protéger les ressources et le patrimoine de l'entreprise ;
- garantir la confidentialité ;
- préserver l'environnement ;
- être intègre, individuellement et collectivement ;
- fournir un reporting fiable et fidèle ;
- éviter les conflits d'intérêts ;
- refuser toute forme de corruption ;

Les collaborateurs sont sensibilisés et formés aux principes éthiques de Carmila par différents moyens :

- les principes éthiques sont remis lors de l'intégration dans les effectifs et envoyés en 2018 à l'ensemble des collaborateurs ;
- les principes éthiques et le dispositif d'*e-learning* afférent sont disponibles sur l'intranet ;
- les principes éthiques sont affichés dans les bureaux.

4.4.1.3 La politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

La mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence est coordonnée par la Direction *Risks & Compliance* du Groupe Carrefour, sous la supervision du Comité éthique Groupe. Les Directeurs Exécutifs sont responsables et garants de la mise en œuvre de cette politique au sein de leur périmètre. Toute personne ayant un rôle d'encadrement doit veiller à la diffusion et à la mise en œuvre de cette politique auprès de son équipe. Chaque collaborateur doit connaître cette politique et respecter ces principes dans l'exercice de ses fonctions au quotidien.

La politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence de Carmila est la suivante :

- chacun doit s'interdire tout acte de corruption et de trafic d'influence ;
- chaque collaborateur doit veiller à se garder des situations qui risqueraient de le placer, directement ou indirectement, dans une situation d'obligé vis-à-vis de tiers soucieux de créer ou d'entretenir des relations d'affaires avec toutes sociétés de Carrefour Property/Carmila ;
- chacun doit s'interdire d'accepter pour lui-même ou ses proches, directement ou indirectement, un quelconque avantage de toute personne ayant – ou cherchant à créer ou développer – des relations d'affaires avec toutes sociétés de Carrefour Property/Carmila.

La politique identifie également les signaux d'alerte afin d'aider à éviter des situations ambiguës, mais surtout à prendre des mesures adéquates avant de se retrouver impliqué dans un scénario de corruption.

Elle rappelle également les principes clés en matière de :

- cadeaux et invitations ;
- conflits d'intérêts ;
- recours à des intermédiaires ou consultants ;
- relations avec les agents publics.

La politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence de Carmila est communiquée à l'ensemble des collaborateurs par plusieurs médias : elle est annexée au Règlement intérieur de Carmila, disponible sur le site intranet de l'entreprise. Enfin, elle fait l'objet d'une formation spécifique d'une durée de deux heures pour chaque collaborateur exposé aux risques de corruption et de trafic d'influence ainsi que de rappels ponctuels : une formation en e-learning et les procédures encadrant les cadeaux et invitations sont de nouveau communiquées à l'ensemble des collaborateurs à l'approche des fêtes de fin d'année.

4.4.1.4 La déclaration d'indépendance

Les collaborateurs de Carmila renouvellent, chaque année, la signature de leurs déclarations d'indépendance. Ils attestent ainsi avoir reçu un exemplaire des principes éthiques et de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et s'engagent à informer leur hiérarchie sur certains points clés.

4.4.1.5 La mise à disposition d'un système d'alerte éthique

Chaque collaborateur est invité à signaler toute pratique ou action qu'il estime contraire ou incompatible avec l'un des principes énoncés :

- à sa hiérarchie directe et indirecte ;
- à la Direction Juridique ou à la Direction des Ressources Humaines ;
- aux membres du Comité éthique.

Carmila est doté de la ligne d'alerte éthique du Groupe Carrefour, permettant aux collaborateurs ou aux parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les principes éthiques. Ce système d'alerte couvre toutes les thématiques des Principes éthiques, notamment les droits humains et l'environnement dans le respect des réglementations applicables dans les différents pays. La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte et un signalement anonyme est également possible. Carmila s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux principes éthiques.

L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carmila tant de prévenir les atteintes graves à ses principes éthiques, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

En 2018, comme en 2017, il n'y a pas eu d'alertes remontées au Comité éthique.

Plus de 75% des collaborateurs du groupe Carmila présents tout au long de l'année 2018 ont été formés à la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Carmila s'engage à former 100% de ses collaborateurs à la politique Corruption en 2019.

4.4.2 Assurer les conditions de dialogue et de bien-être au travail

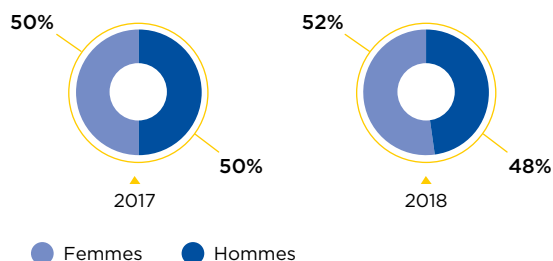
4.4.2.1 Effectifs et évolution

Carmila représente un ensemble de talents et de compétence pertinents au regard du patrimoine et des ambitions stratégiques de Carmila. Après de premières années de forte croissance des effectifs et de l'activité, Carmila est ainsi entrée en 2018 en phase de stabilisation de ses effectifs.

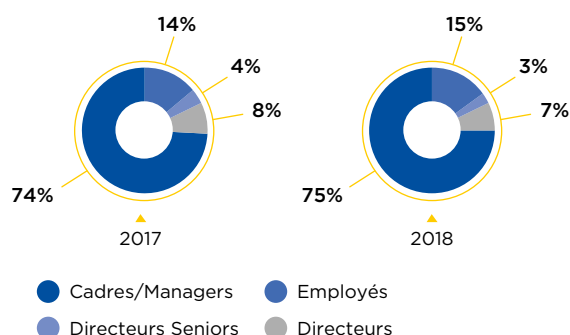
Dans une volonté de créer des relations pérennes avec ses collaborateurs, la part des effectifs en contrat à durée indéterminée s'élève à 86% et 99,5% des effectifs sont à temps complet. En complément, la politique de Carmila, tournée vers les jeunes et la formation à ses métiers, a permis le recrutement de 16 alternants sur l'année 2018.

Effectif total	France	Espagne	Italie	Total	Évolution
2018	152	43	14	209	+7%
2017	140	41	15	196	

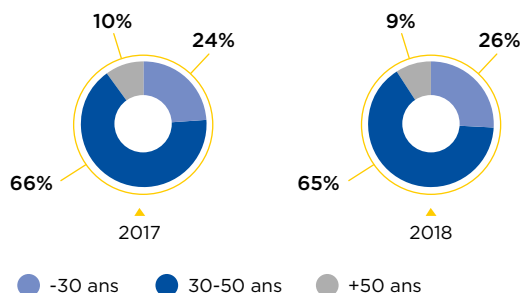
EFFECTIFS PAR SEXE AU 31/12/2018



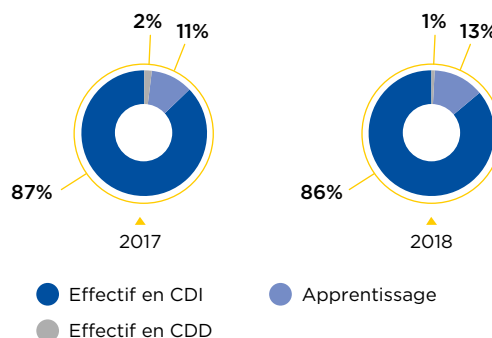
EFFECTIFS PAR STATUT AU 31/12/2018



EFFECTIFS PAR ÂGE AU 31/12/2018

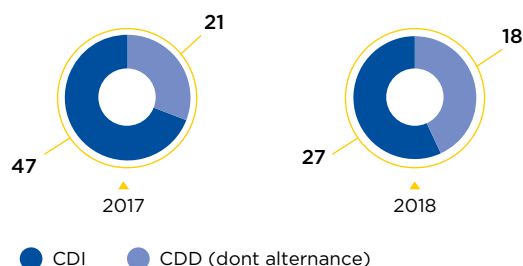


EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT AU 31/12/2018



Enfin, le nombre de stagiaires (hors effectif) en 2018 est de 5 contre 1 en 2017.

NOMBRE D'EMBAUCHES



NOMBRE DE DÉPARTS EN CDI PAR MOTIF

	2018	2017
Licenciement	2	2
Démission et rupture conventionnelle	13	11
Départ pendant la période d'essai	2	2
Mutation Groupe	1	1
Taux de turnover	13%	22%

4.4.2.2 Dialogue social

Privilégier le dialogue social est l'un des principes éthiques de Carmila (détail en Section 4.4.2), dans le respect notamment des conventions de l'Organisation internationale du travail sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, le droit d'organisation, de négociation collective (conventions n° 87 et n° 98) et le respect et la protection des représentants du personnel.

De plus, Carmila est attentive à promouvoir un dialogue social de qualité notamment sur les sujets de conditions, d'organisation et de flexibilité des modes de travail, d'égalité professionnelle, de rémunération et de qualité de vie au travail.

En France, la représentation du personnel est organisée au niveau de l'UES Carrefour Property, Almia Management et Cargo Property. En France, les collaborateurs sont représentés par un Comité d'entreprise, des délégués du personnel et par le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). L'ensemble des accords applicables ont été signés à l'unanimité des organisations syndicales, preuve de l'instauration d'un dialogue social de qualité et constructif.

En Espagne et en Italie, l'effectif de Carmila ne requiert pas d'instance représentative du personnel. Toutefois dans une volonté de maintenir un dialogue constructif, des réunions sont organisées entre les salariés et la Direction sur des thèmes spécifiques d'organisation.

Principaux accords applicables aux collaborateurs de Carmila

Les accords collectifs suivants sont applicables aux collaborateurs de Carmila, en tant que membres de l'unité économique et sociale (UES) Carrefour Property, Almia Management et Cargo Property :

- Statut collectif de l'UES en date du 16 décembre 2014, et son avenant du 27 septembre 2018 ;
- Accord sur le contrat de génération au sein de l'UES du 31 mars 2016 ;
- Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie au travail en date du 28 avril 2016 ;
- Accord relatif à la mise en place du télétravail au sein de l'UES en date du 28 avril 2017 ;
- Accord de participation du groupe Carmila et ses avenants du 16 juin 2014, du 23 juin 2015, du 28 janvier 2016, du 20 juin 2016, du 28 avril 2017 et du 26 juin 2018 ;
- Accord collectif d'intéressement collectif au sein du groupe Carmila du 28 avril 2017, et son avenant du 26 juin 2018 ;
- Accord collectif du Groupe Carrefour relatif à la mise en œuvre du droit à la déconnexion des outils numériques du 7 juillet 2017 ;
- Accord collectif relatif à l'aménagement et à l'organisation du temps de travail au sein de l'UES du 23 juin 2015.

4.4.2.3 Satisfaction et bien-être des collaborateurs

Une enquête de satisfaction a été menée en 2018 auprès des collaborateurs en France, en Espagne et en Italie. Cette enquête a mis en évidence un large contentement des salariés interviewés : 92% d'entre eux ont exprimé leur fierté de travailler pour Carmila et 87% leur satisfaction de l'entreprise.

Cette enquête a également révélé la mobilisation des collaborateurs interviewés sur les sujets RSE de Carmila : 86% pensent que la RSE peut améliorer la performance de Carmila et 85% la qualité des

relations au travail. 85% souhaitent s'inscrire dans les démarches RSE de l'entreprise. Les résultats ont été partagés au cours d'un Comité de Direction et partagés avec la Direction de chacun des pays.

4.4.2.4 Santé et sécurité

Carmila est attentif à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Assurer la sécurité des personnes et des biens est d'ailleurs l'un des Principes éthiques de Carmila (détail en Section 4.4.1). Carmila s'attache en particulier à promouvoir le bien-être au travail et la gestion du stress, la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et à prévenir les risques psychosociaux et sensibiliser aux risques routiers.

Les programmes d'actions sont menés en collaboration avec le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), institution représentative du personnel, pour la France.

Santé

Carmila est attentive à assurer la santé de ses collaborateurs et s'attache en particulier à promouvoir le bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux.

Plusieurs programmes de promotion du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux sont en place. Sur l'intranet, un dossier complet « Mon quotidien au bureau » sensibilise les collaborateurs sur l'équilibre des temps de vie, les bonnes pratiques pour travailler en open-space et le droit à la déconnexion.

Des initiatives sont également prises dans les pays. En France par exemple, une plateforme digitale en accès libre offre des modules de formation dédiés au bien-être, notamment sur les thématiques de la nutrition et de la gestion du temps. En France également, une surcomplémentaire santé a été proposée aux salariés en 2018, afin de leur offrir des garanties renforcées. Par ailleurs, les salariés du siège en France ont accès à des cours de sport gratuits.

De plus, les salariés des trois pays ont accès à un service d'écoute et d'accompagnement psychologique anonyme et confidentiel. L'accueil est opéré par téléphone ou en ligne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Carmila suit le taux d'absentéisme de ses collaborateurs.

TAUX D'ABSENTÉISME

	Total
2018	6,35%
2017	3,55%

En Italie, Carmila a veillé à communiquer auprès de ses collaborateurs sur des sujets sociétaux et de bien-être, notamment sur les violences faites aux femmes et l'alimentation. En 2019 en Italie, conformément à la réglementation nationale, Carmila évaluera le stress au travail de ses collaborateurs.

Sécurité

La route est le principal risque de Carmila en matière de sécurité. L'entreprise a déployé plusieurs dispositifs pour ses collaborateurs qui, au plus près du terrain, utilisent régulièrement leur véhicule : formation à la prévention des risques routiers et à la sécurité au travail. De plus, une plaquette de sensibilisation aux bonnes pratiques et aux règles en matière de sécurité routière a été distribuée.

En 2018, il n'y a eu qu'un accident du travail avec arrêt de travail et pas de maladie professionnelle sur le périmètre Carmila. Il n'y avait en 2017 ni d'accident du travail avec arrêt ni de maladie professionnelle.

4.4.2.5 Diversité, inclusion et handicap

Respecter la diversité et refuser tout harcèlement et toute discrimination sont deux des Principes éthiques de Carmila (détail en Section 4.4.1), envoyés à l'ensemble des collaborateurs. Ces engagements sont notamment inspirés du respect des conventions de l'OIT sur l'égalité de rémunération (n° 100) et concernant la discrimination (n° 111).

En France, Carmila est par ailleurs signataire, depuis 2018, de la Charte de la diversité, qui renouvelle l'engagement moral de Carmila de lutter contre toutes formes de discrimination et de mettre en œuvre une démarche en faveur de la diversité. En vertu de cette Charte, Carmila s'engage à :

1. sensibiliser et former ses dirigeants et managers impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières, puis progressivement l'ensemble des collaborateurs, aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ;
2. promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes dans tous les actes de management et de décision de l'entreprise ou de l'organisation, et en particulier dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines ;
3. favoriser la représentation de la diversité de la société française dans toutes ses différences et ses richesses, les composantes culturelle, ethnique et sociale, au sein des effectifs et à tous les niveaux de responsabilité ;
4. communiquer sur son engagement auprès de l'ensemble de ses collaborateurs, clients, partenaires et fournisseurs, afin de les encourager au respect et au déploiement de ces principes ;
5. faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue social avec les représentants du personnel ;
6. évaluer régulièrement les progrès réalisés et informer en interne comme en externe des résultats pratiques résultant de la mise en œuvre de nos engagements.

En effet, persuadée que l'entreprise doit être le reflet de la société, Carmila s'engage pour sensibiliser et 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. 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'évaluation des compétences, l'entretien de performance, la détermination des rémunérations variables, la formation et l'évolution.

En 2016, l'accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail inscrit pour principe : une politique d'embauche exempte de toute discrimination l'égalité professionnelles entre les femmes et les hommes égalité de traitement concernant notamment l'accès à la formation professionnelle aide à l'emploi des travailleurs handicapés.

Une formation spécifique, « La diversité : tous concernés, tous impactés » intégrant la thématique du handicap, est ouverte à tous les collaborateurs de l'entreprise.

En 2016 un diagnostic réalisé par Alther Entreprise et Handicap a permis de mettre en place un plan d'actions visant au maintien des salariés en situation de handicap et des préconisations sur le thème du recrutement des salariés handicapés. En 2018, l'intranet des collaborateurs a été adapté aux besoins spécifiques de personnes souffrant de maladie, de tremblements, de malvoyance ou de dyslexie.

En 2018, les femmes représentent 51,7% de l'effectif total et 49,4% des cadres (hors Direction).

Depuis 2016, l'accord intergénérationnel signé par la Direction et les organisations syndicales en France définit des actions concrètes destinées à insérer durablement des jeunes dans l'emploi : embauche favorisée, accès aux contrats à durée indéterminée (CDI), maintien dans l'emploi des salariés âgés, transmission des savoirs et des compétences et tutorat pour les nouveaux collaborateurs âgés de moins de 30 ans. Afin de valoriser la transmission des savoirs, Carmila accorde des jours de congés pour révision aux salariés en contrat de professionnalisation en France.

En Italie, dans le cadre du programme du ministère de l'Éducation nationale, Carmila a signé des conventions avec plusieurs écoles pour accueillir en stage les étudiants du cycle supérieur (lycéens) au siège et dans les centres commerciaux. En 2018, les élèves d'un lycée technique ont par exemple aidé les enseignants qui n'en avaient pas les moyens à créer leurs sites Internet.

L'entreprise a également investi dans l'installation d'un système permettant de dialoguer avec des collaborateurs sourds.

SALARIÉS RQTH

	Total
2018	2
2017	3

4.4.2.6 Équilibre de vie et épanouissement des collaborateurs

Carmila reconnaît l'importance fondamentale de l'équilibre de vie des collaborateurs, gage de la qualité de vie au travail et d'une meilleure performance de l'entreprise.

Équilibre au travail

Engagée dans les accords de l'unité économique et sociale (UES), Carmila respecte la Charte « 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie » signée par le Groupe Carrefour. Disponible sur l'intranet, la Charte expose les engagements de l'entreprise rassemblés autour de quatre principes : l'exemplarité des managers, le respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'optimisation des réunions et le bon usage des mails. Le sujet de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle est également abordé lors des entretiens annuels d'évaluation.

L'accord collectif relatif à la mise en œuvre du droit à la déconnexion des outils numériques (détail en Section 4.4.1) officialise le droit à la déconnexion en dehors des horaires habituels de travail et la mise en place d'une gestion raisonnée des outils numériques et informatiques pendant le temps de travail. Il prévoit également la formation des acteurs de prévention concernant l'utilisation des outils numériques et la sensibilisation au bon usage des outils numériques.

Flexibilité des temps de travail

Carmila est attentif à adapter les temps de travail et accompagne les collaborateurs qui souhaitent bénéficier de temps partiels ou d'horaires décalés.

L'accord sur l'organisation du temps de travail de Carmila rappelle les garanties accordées aux salariés à temps partiel :

- priorité pour l'attribution d'un emploi équivalent à temps plein ;
- information sur les emplois disponibles sur la bourse de l'emploi du Groupe Carrefour ;

- le temps partiel ne constitue pas un frein au déroulement de carrière du collaborateur ;
- les passages de temps partiel à temps complet ou inversement seront facilités.

L'accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail inscrit notamment pour principes :

- l'équilibre des temps de vie ;
- l'accompagnement dans la reprise d'activité après un congé familial ;
- la sensibilisation sur divers sujets liés au bien-être au travail.

Soutien aux parents et aux aidants et congés pour des événements familiaux

Dans le cadre de la Charte parentalité signée par le Groupe Carrefour, Carmila s'engage notamment à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents.

Les collaborateurs français peuvent bénéficier de titres de paiement préfinancés de prestations de service à la personne, en particulier de garde d'enfants.

En France, Carmila accorde sous conditions des absences autorisées rémunérées pour certaines circonstances familiales : décès d'un proche, annonce de la survenance d'un handicap chez l'enfant, enfant handicapé ou atteint de maladie, déménagement, naissance ou adoption d'un enfant, etc.

Enfin, Carmila propose aux salariés de retour de congés maternité ou parental de suivre une formation spécifique destinée à favoriser l'équilibre de vie et à construire un plan d'action en prenant en compte les changements intervenus dans leur vie.

Télétravail

Carmila considère que le télétravail est une forme innovante d'organisation du travail ayant pour but de donner à chacun plus de souplesse et de flexibilité par la responsabilisation, mais également l'autonomie conférée dans l'exercice des missions professionnelles. Le télétravail favorise également la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Le télétravail est ainsi ouvert à l'ensemble des catégories du personnel présent à l'effectif de Carmila en France. En 2018, six salariés ont mis en place cette organisation de leur travail, et dix personnes ont eu recours à des jours de télétravail ponctuels.

Déplacements et transports

En plus de la mise en place du télétravail, Carmila a mis en œuvre en 2018 plusieurs actions facilitant la mobilité des salariés en France.

- Conformément à la loi française relative à la transition énergétique pour la croissance verte, Carmila verse une indemnité kilométrique aux collaborateurs se rendant sur leur lieu de travail à vélo, cumulable avec la participation à l'abonnement de transport collectif. Le siège est également équipé de prises de recharges pour les vélos électriques et d'installations pour les cyclistes (vestiaires, douches).

- Afin de réduire le temps de transport « domicile-lieu de travail » tout en favorisant le partage de la convivialité, Carmila a adopté une application dédiée au covoiturage sur les trajets domicile-travail, Klaxit et a déployé un dispositif d'incitation au covoiturage à destination de l'ensemble des collaborateurs du siège de Boulogne.

- Deux voitures électriques en autopartage sont à disposition des collaborateurs du siège de Boulogne.

Pour toujours mieux informer et sensibiliser ses collaborateurs à la mobilité durable et facilitée, Carmila a mis en place des actions de sensibilisation et un plan d'accès multimodal.

Engagement des collaborateurs

L'entreprise favorise la mobilisation de ses collaborateurs au service de causes humanitaires ou sociales et accompagne les salariés souhaitant s'investir auprès d'associations.

Ainsi en France, les salariés ont participé au Challenge contre la faim de Boulogne-Billancourt, au côté de la Fondation Carrefour. Cet événement sportif et solidaire a financé les missions humanitaires d'Action contre la Faim.

Les collaborateurs de Carmila ont participé au service du restaurant solidaire Refettorio Madeleine. Ce partenaire de la Fondation Carrefour lutte contre le gaspillage alimentaire tout en favorisant le lien social et le bien-être des plus démunis.

Les collaborateurs de Carmila ont également fait don de produits lors d'événements solidaires :

- À l'occasion de la Journée internationale d'action pour la santé des femmes, ils ont gracieusement apporté des produits d'hygiène pour les femmes sans domicile. Cette collecte a été organisée au profit du Carillon, association d'entraide auprès des grands exclus soutenue par la Fondation Carrefour.
- À l'occasion du « Super Noël » d'Emmaüs Défi, ils ont déposé jouets et livres au profit des familles en difficulté.

Enfin, les collaborateurs se mobilisent chaque année aux côtés de Carrefour afin d'apporter leur contribution à de grandes causes nationales portées notamment par les banques alimentaires. Ils se rendent en magasin de façon bénévole pour aider à la collecte de denrées.

En Espagne, Carmila, Carrefour Property et la Fondation Carrefour ont organisé conjointement pour la deuxième année consécutive un tournoi de tennis padel solidaire, qui a mobilisé 30 équipes de deux joueurs chacune composée d'un salarié de Carmila ou de Carrefour Property et d'un locataire des centres commerciaux espagnols. Les dons collectés, d'un montant de 5 400 euros, ont été versés au projet « Bucaneros » développé par la fondation Numen, qui vise à améliorer la qualité de vie et la santé d'enfants atteints de paralysie cérébrale.

En Espagne également, les centres Carmila ont participé au *World CleanUp Day* en mobilisant 370 clients et employés qui ont récupéré plus de 1 100 kg de déchets sur le port de Palma de Majorque, sur la plage Parador de Mazagón à Heva et dans la réserve de La Portiña à Talavera de la Reina.

4.4.3 Accompagner les talents et les compétences

Carmila souhaite fidéliser les talents recrutés depuis cinq ans dans ses secteurs d'activité, l'immobilier commercial et le *retail*, afin de conserver la mixité de compétences.

L'hétérogénéité des parcours et des compétences, véritable richesse pour Carmila, a nécessité la construction d'un socle de culture commune afin que chacun puisse se reconnaître ambassadeur de l'entreprise.

Ces éléments de culture innovante ont été complétés par des actions plus classiques, mais concrètes et répondant aux attentes des collaborateurs notamment en matière de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

4.4.3.1 Reconnaissance et valorisation des collaborateurs

Rémunération et reconnaissance

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 pour les managers et directeurs et, pour la France, des accords de participation et d'intéressement aux résultats de l'entreprise. En 2019, les objectifs de certification environnementale du patrimoine en valeur de Carmila seront intégrés aux objectifs déterminant la rémunération variable de tous les collaborateurs.

47 collaborateurs, à des postes de direction ou à certaines fonctions clés, bénéficient d'un plan d'actions gratuites.

RÉMUNÉRATION ANNUELLE MOYENNE STATUT CADRES/MANAGERS (en euros)

		France	Espagne	Italie
	Total statut cadres/managers	56 076	39 418	47 150
2018	Femmes	51 746	33 700	46 498
	Hommes	60 908	45 900	47 430
	Total statut cadres/managers	54 673	40 833	42 129
2017	Femmes	50 595	34 916	36 259
	Hommes	59 185	45 963	48 125

En France, Carmila a proposé des ateliers participatifs spécialement dédiés aux managers sur le thème « renforcer le sentiment de reconnaissance des collaborateurs ». Quatre managers de Carmila ont participé à ces ateliers en 2018.

En 2018, dans le cadre du protocole d'accord sur les négociations annuelles obligatoires (NAO) signé avec les organisations syndicales, les collaborateurs non cadres en contrat à durée indéterminée de l'UES Carrefour Property, Almia Management et Cargo Property ont bénéficié d'une augmentation collective s'élevant à 1% de leur rémunération.

Partage de la stratégie d'entreprise

Carmila reconnaît la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques et souhaite intégrer pleinement ses collaborateurs dans la connaissance et le déploiement de sa stratégie et des grandes tendances qui l'influencent.

Chaque année, Carmila présente la stratégie à l'ensemble des collaborateurs. Tous les trimestres environ, Carmila organise au siège une réunion plénière animée par un intervenant extérieur sur un sujet macroéconomique. L'objectif de cette intervention est d'inviter tous les collaborateurs à sortir de leur quotidien et à réfléchir collectivement, de manière large et ouverte, à des tendances qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur la stratégie commerciale et sur les actions de Carmila. En 2018, les thématiques abordées ont porté sur les seniors, sur le consommateur paradoxal et sur le rapport des Français aux centres commerciaux.

Carmila partage également avec l'ensemble des collaborateurs des analyses sectorielles régulières sur des secteurs d'activité pertinents pour Carmila et dont l'évolution est susceptible d'influer sur l'activité de Carmila, à court ou long terme. En 2018, les collaborateurs ont ainsi reçu des analyses portants sur le prêt-à-porter enfant, les agences de voyages, l'optique-audition, la coiffure, etc.

4.4.3.2 Intégration, formation, promotion, mobilité

Intégration

La politique d'embauche dynamique de Carmila nécessite un accueil particulièrement attentif aux nouveaux entrants pour leur permettre de s'approprier la culture, les valeurs et l'organisation de l'entreprise.

Un kit manager promouvant les bonnes pratiques managériales est remis aux responsables d'équipe lors de l'accueil des nouveaux embauchés.

Chaque nouveau collaborateur est reçu individuellement par la Direction des Ressources Humaines lors d'un entretien portant sur l'embauche et l'intégration.

En 2018, Carmila a organisé une journée d'intégration. Des parcours d'intégration individualisés en fonction du métier sont organisés pour les nouveaux collaborateurs, comprenant notamment des immersions dans nos centres commerciaux.

Afin d'assurer l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, Carmila annonce l'arrivée d'un collaborateur à l'ensemble des équipes et, depuis 2018, fournit à son manager « le kit du manager parfait » rappelant les étapes et éléments clés de l'intégration.

Gestion des carrières

Carmila souhaite accompagner ses collaborateurs à anticiper les évolutions de compétences requises dans leurs domaines, à élargir leurs compétences et à leur permettre ainsi d'évoluer dans leur carrière.

Pour cela et afin de capitaliser sur les efforts de la Société en matière de recrutement, d'intégration et de formation, un important dispositif de gestion des carrières a été structuré dès la création de la Société. Transparent et individualisé, il a été conçu

pour répondre aux attentes des collaborateurs et notamment de jeunes générations très attentives à une gestion dynamique des carrières.

En France, 38 collaborateurs ont bénéficié d'une deuxième évaluation individuelle en milieu d'année en complément de l'entretien annuel. Cet entretien est l'occasion de faire un point précis sur l'atteinte des objectifs à mi-parcours et des attentes en matière d'évolution de carrière, d'adaptation du plan de formation et de dresser un bilan sur la charge de travail et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Les attentes et demandes des collaborateurs sont systématiquement partagées avec la Direction des Ressources Humaines. Les postes à pourvoir sont automatiquement proposés en interne avant toute diffusion en externe, notamment grâce à la plateforme digitale « envie de bouger ».

Des Comités carrières réunissent annuellement les managers pour échanger et partager une vision transversale des compétences de chaque collaborateur.

Pour accompagner les collaborateurs évolutifs, des outils complets sont proposés tels que des évaluations réalisées par un cabinet externe sur la base d'un référentiel précis de compétences de direction et des accompagnements individualisés sous forme de coaching. Une personne a bénéficié de l'évaluation directeur et deux managers ont bénéficié d'un coaching personnel en 2018.

En complément, les managers expérimentés de Carmila bénéficient de programmes à leur attention mis en place par l'Université Carrefour. Ils visent à contribuer au développement de leurs performances et à les préparer à devenir les futurs *leaders* de l'entreprise. Dispensés en France ou à l'international, ces programmes développent également l'internationalisation des compétences. Sept collaborateurs y ont participé en 2018.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Carmila a conçu une cartographie des métiers afin de préparer l'avenir et d'accompagner l'évolution des métiers.

Formation

Afin d'accompagner les salariés à s'adapter à un environnement en perpétuel changement et à de nouveaux modes de travail, Carmila déploie dans chaque pays des plans de formation ciblés sur les enjeux du business, les problématiques professionnelles et les contraintes réglementaires.

Ces formations ont pour but de renforcer le professionnalisme, de contribuer au développement personnel de chacun, de forger un état d'esprit de cohésion et de favoriser la mobilité de tous. Les plans de formations préparent l'avenir de l'entreprise et concourent au succès de la stratégie.

Les besoins de formation sont identifiés conjointement par les collaborateurs et leurs managers, notamment au vu des souhaits ou des points d'amélioration exprimés lors des entretiens annuels. Les demandes sont arbitrées au regard des obligations liées à la sécurité et à la réglementation, de l'historique de formation du collaborateur et de son ancienneté.

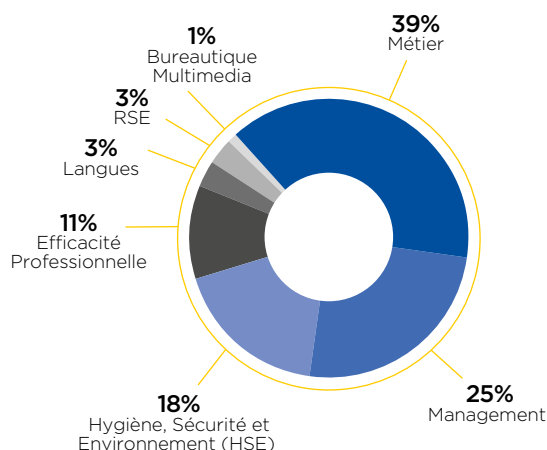
Pour cela, le catalogue proposé en France est décliné autour de trois grands axes : formations métiers et réglementation, développement personnel et langues. Majoritairement dispensées en présentiel, certaines sont également disponibles à tout moment pour les salariés sur la plateforme d'e-learning « cap formation ». En 2018 les formations ont essentiellement porté sur : les enjeux business, les contraintes réglementaires, la santé et sécurité, la RSE, le digital.

En Italie, Carmila a entièrement repensé son plan de formation afin que chaque collaborateur suive au moins une formation en 2018. Tous les directeurs ont reçu en 2018 une formation qualifiante à la gestion de l'urgence en cas d'incendies. Selon les souhaits et besoins identifiés lors des bilans annuels, tous les collaborateurs ont reçu une formation visant à renforcer leurs compétences ou leur développement personnel : innovation digitale, développement personnel, communication efficace, « acheter avec les yeux » pour les directeurs de centre, cours de langue française, etc.

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

		France	Espagne	Italie	Total	Évolution
2018	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	15,6	42	10,24	21,4	+ 34%
	Nombre total d'heures de formation	2 293	1 890	297	4 480	+ 38%
	Pourcentage de salariés formés	50%	97%	100%	65%	
2017	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	7,9	39,1	4,1	14,1	
	Nombre total d'heures de formation	1 100	1 604	62	2 766	

THÈMES DES FORMATIONS RÉALISÉES EN 2018



4.5 Précisions méthodologiques, tables de correspondances et vérifications des données

4.5.1 Précisions méthodologiques pour les informations environnementales

Pour l'ensemble des données environnementales présentées, la comparaison avec l'année N-1 à périmètre courant ne sera disponible qu'à partir de l'exercice prochain, en raison de l'inclusion en 2018 de l'Espagne et l'Italie.

Certifications environnementales

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 enseignants et des investisseurs. Au sens des présentes, est reconnue comme une certification toute démarche environnementale concernant un actif et validée par un tiers reconnu (exemples : HQE Exploitation, BREEAM In-Use, LEED EBOM, ISO 14001 d'un actif...). 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. Il n'y a pas d'actifs certifiés en Italie en 2018. La part certifiée du patrimoine s'exprime en pourcentage de la valeur du patrimoine des actifs détenus. Chaque actif n'est compté qu'une fois même s'il a plusieurs certifications.

Consommations d'énergie par type et émissions de gaz à effet de serre liées

Afin de s'aligner sur les pratiques du marché, la période de reporting a été modifiée. En 2017, la période de reporting s'étend quant à elle du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017. En 2018, la période de reporting est de 1/10/N-1 au 30/09/N pour le reporting courant de l'électricité et du gaz.

Le périmètre constant regroupe 32 sites en France inclus dans le reporting en 2017 et en 2018, sans travaux. Afin de comparer nos données, le périmètre constant est réalisé du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017 et 2018.

Les consommations d'énergie reportées (électricité, gaz) sont exprimées en kWh. Ces consommations incluent l'énergie distribuée aux parties communes. Quand les consommations réelles ne sont pas connues, les consommations sont estimées sur le(s) mois manquant(s) à partir de la donnée réelle des autres mois de la période de reporting.

En 2017, le périmètre de reporting comprenait uniquement les sites de Carmila France. En 2018, le reporting inclut les sites des 3 pays du groupe dont le contrat de fourniture d'énergie est géré par Carrefour Property ou pour les sites gérés par l'hypermarché Carrefour qui ont un compteur indépendant. Nous reportons les consommations des sites dont nous disposons des données fiables. Nous excluons les consommations en tarif bleu car peu significatives (<36 kw). Par conséquent, nous excluons du périmètre les sites uniquement approvisionnés en tarifs bleu : Condé sur l'Escaut. Nous excluons les consommations en tarif bleu pour les sites approvisionnés en tarif bleu et en tarif jaune : Berck, Évreux, Mondeville et Lorient.

Pays	Type	Périmètre 2018
France	Gaz	26/26
Espagne	Gaz	6/13
Italie	Gaz	4/6
France	Électricité	82/129
Espagne	Électricité	22/78
Italie	Électricité	5/8

Les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie sont exprimées en éq. CO₂ et comprennent les émissions liées aux consommations d'électricité et de gaz. Ces émissions sont obtenues en appliquant des facteurs de conversion aux consommations relevées. Les facteurs d'émission sont les suivants :

- France : Gaz naturel – 2015 – mix moyen – consommation : 0,205 kgCO₂e/kWh PCS ;
- France : Électricité – 2018 – mix moyen – consommation : 0,0571 kgCO₂e/kWh ;
- Espagne : Électricité – mix moyen 0,238 kgCO₂e/kWh ;
- Italie : Électricité – mix moyen 0,406 kgCO₂e/kWh ;
- Europe : Gaz naturel – 2013 – Mix moyen Europe : 0,214 kgCO₂e/kWh PCS.

La surface mail (m²), utilisée pour calculer l'intensité énergétique et l'intensité carbone, est issue du logiciel de gestion des données des centres commerciaux Qlikview.

Déchets produits et part valorisée

La quantité de déchets collectés et la répartition par type de déchet sont exprimées en tonne. La part de valorisation comprend toute action de réemploi, recyclage ou valorisation des déchets.

Le périmètre de reporting comprend les sites détenus par Carmila en France, en Espagne et en Italie et dont le contrat de collecte des déchets est géré par Carrefour Property Gestion avec un contrat cadre. Ce périmètre comprend 58 sites en France. Certaines données sont estimées selon une pondération contractuelle.

Les déchets des autres sites sont gérés directement par l'hypermarché Carrefour appartenant ou par la collectivité compétente en la matière. Pour les sites où les déchets sont gérés par l'hypermarché, les données sont intégrées au rapport RSE de Carrefour Groupe et sont donc logiquement exclues du rapport RSE de Carmila. Pour les sites où les déchets sont gérés par la collectivité, celle-ci ne nous fournit pas de reporting sur

la quantité et le type de déchets collectés. En Espagne, 13 sites sont compris dans le reporting et aucun en Italie. En 2018, la période de reporting est de 1/10/N-1 au 30/09/N.

En France, quand les bacs des déchets ne peuvent être pesés lors de l'enlèvement, ceux-ci auront leurs poids reportés, sur la période, en fonction du nombre de bacs levés multipliés par le poids au m³ contractualisé.

PONDÉRATION CONTRACTUELLE PAR TYPE DE CONTENANT DE COLLECTE EN FRANCE

Selon pondération contractuelle (bac)	Bac < 800 L	DIB*	97,5 kg
		Cartons	48 kg
	Bac 1 000 L	DIB	130 kg
		Cartons	64 kg
Selon pondération contractuelle (benne)	Benne	DIB*	130 kg par m ³
		Cartons	64 kg par m ³

* DIB : déchet industriel banal.

Consommations d'Eau et intensité hydrique

La période de reporting pour les consommations d'eau est du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018 pour l'Espagne, la France et l'Italie. Quand les consommations réelles ne sont pas connues, les consommations sont estimées sur le(s) mois manquant(s) à partir de la donnée réelle des autres mois de la période de reporting. Il s'agit des consommations d'eau potable des parties communes uniquement, exprimées en m³.

Taux d'Artificialisation des nouveaux projets

La période de reporting est du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018 et concerne tous les projets d'extension inaugurés en 2018. L'Espagne et l'Italie n'ont pas inaugurés d'extension en 2018. Le taux d'artificialisation se calcule en par la différence entre la surface artificialisée avant projet et la surface artificialisée après projet divisée par la surface totale du site commercial.

4.5.2 Précisions méthodologiques pour les informations sociétales

Pour les informations sociétales, sauf indication contraire, le périmètre couvert concerne l'ensemble du Groupe Carmila composé de Carmila France, Carmila Espagne et Carmila Italie et la période de reporting utilisée s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

Kiosque des services

Le nombre d'actions « Kiosque des services » correspond quant à lui au nombre d'actions marketing (digitale, média, publicité sur lieu de vente, événementiel) réalisées par Carmila gratuitement pour le compte d'un commerçant. L'intégralité des sites détenus par Carmila est comprise dans le périmètre de reporting.

Animations RSE

L'indicateur « nombre de jours d'animation RSE » correspond au nombre de jours d'animation à caractère RSE se déroulant dans les sites détenus par Carmila. Le caractère RSE est déterminé à partir de trois critères : l'animation doit être en lien avec une thématique d'intérêt général, elle doit entraîner une interaction avec les parties prenantes sur cette thématique, et elle ne doit pas entraîner de bénéfice financier pour le bailleur.

Nombre de places alternatives

Cet indicateur permet de mesurer l'accessibilité des sites. L'indicateur inclut le nombre de places deux roues, les places familles, PMR, covoiturage et pour les voitures électriques. Pour cette première année de reporting, le périmètre n'inclut que la France et les sites avec un directeur de centre, détenus et gérés par Carmila.

Chaque responsable de site remplit le fichier « fiches d'identité des centres ». La direction RSE effectue un contrôle de cohérence et demande une justification en cas de données incomplètes ou incohérentes.

Taux de satisfaction client

L'indicateur permet de mesurer le degré de satisfaction des visiteurs, notamment lié au confort sur les différents du parcours de visite. Cet indicateur permet de vérifier l'évolution de la satisfaction client. Pour cette première année de reporting du taux de satisfaction, le périmètre de l'indicateur inclut uniquement la France. Cette donnée est issue des enquêtes de satisfaction réalisées au niveau de 100 centres et pilotées par les équipes marketing. Entre 200 et 600 clients par centre sont interrogés. Le calcul se fait en deux temps : le taux de satisfaction par site en calculant le nombre de personnes qui ont laissé une note entre 7 et 10 sur le nombre de personnes interrogées puis ensuite la moyenne des taux de satisfaction par site. Les enquêtes sont sous-traitées à un prestataire qui grâce à sa base de traitement pondère les données afin que chaque centre commercial pèse le même poids.

4.5.3 Précisions méthodologiques pour les informations sociales

Pour ces indicateurs, le périmètre de reporting couvre l'ensemble des effectifs sous contrat avec l'une des sociétés du Groupe Carmila. La période de reporting utilisée est la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

Le périmètre couvert concerne l'ensemble du Groupe Carmila composé de Carmila France, Carmila Espagne et Carmila Italie.

L'effectif total correspond au nombre de collaborateurs sous contrat avec l'une des sociétés du Groupe Carmila et présents en fin de période. Sont inclus dans l'effectif total les employés en CDI, CDD et en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Cet indicateur est également décliné par tranche d'âge, par sexe, par type de contrat (CDI, CDD, alternant), et par statut (employé/cadre/directeur/directeur senior). Le nombre d'embauches correspond au nombre de contrats à durée indéterminée et à durée déterminée conclus durant la période, présents ou non en fin de période. le nombre d'embauches en CDI inclut les mutations au sein du groupe et les modifications de contrat (de CDD/alternance à CDI).

Le nombre de départ d'employés en CDI représente le nombre de collaborateurs en CDI ayant quitté l'entreprise pendant la période de référence pour les motifs suivants : démission, licenciement, départ durant la période d'essai, rupture conventionnelle, décès, départ en retraite et mutation.

Le nombre total d'heures de formation correspond au nombre d'heures de formation en présentiel et en distanciel dispensés aux collaborateurs pendant l'année complète, qu'ils soient présents ou non en fin de période. Cet indicateur est décliné en nombre d'heures de formation par salarié.

Taux de 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. Le calcul est la somme du nombre de départs au cours de l'année N et du nombre d'arrivées au cours de l'année N sur l'effectif au 31 décembre N-1.

Part des employés exposés aux risques ayant reçu une formation

L'indicateur permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à assurer un environnement éthique. Il permet de mesurer l'atténuation du risque de corruption ou de trafic d'influence, que ce soit dans le cadre des relations avec les pouvoirs publics ou les relations d'affaires. Le groupe Carrefour a réalisé une cartographie des risques de corruption avec une revue de l'ensemble des tiers avec lesquels le groupe est en relation. Elle distingue et hiérarchise 37 situations à risques associées à 15 transactions à risques en lien avec l'immobilier.

Les employés considérés comme étant exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence sont ceux ayant un lien direct avec des tiers (agent de la fonction publique, prestataires, fournisseurs ou partenaires). La liste des employés exposés est

mise à jour de façon annuelle. L'indicateur prend en compte l'effectif permanent sur l'année des collaborateurs Carmila définis comme exposés au risque de corruption et de trafic d'influence sur la période du 01/01/N au 31/12/N. Les collaborateurs exposés aux risques sont identifiés par une cartographie des risques. Une formation est reconnue si elle présente une des caractéristiques suivantes : une fiche de présence ; une convocation ; un programme de formation ; une facture ; une attestation de formation ou un diplôme. Cet indicateur prend en compte une formation de 2 heures en présentiel dispensée aux collaborateurs présents toute l'année.

4.5.4 Précisions organisationnelles

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). 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 (voir la partie 5 du présent document « Organisation et gestion des risques »). 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.

4.6 Tables de concordance avec EPRA, GRI et DPEF

Code EPRA	Indicateur EPRA	Unité de mesure	Correspondance GRI	Indicateurs Carmila
MESURE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE				
Elec-Abs	Consommation d'électricité totale	kWh sur un an	302-1	4.3.2
Elec-Lfl	Consommation d'électricité à périmètre constant	kWh sur un an	302-1	4.3.2
DH&C - Abs	Consommation d'énergie liée à la CVC	kWh sur un an	302-1	-
DH&C - Lfl	Consommation d'énergie liée à la CVC à périmètre constant	kWh sur un an	302-1	-
Fuels-Abs	Consommation de carburant	kWh sur un an	302-1	-
Fuels-Lfl	Consommation de carburant à périmètre constant	kWh sur un an	302-1	-
Energy-Int	Intensité énergétique des bâtiments	kWh/dénominateur approprié	CRE1	4.3.2
GHG-Dir-Abs	Total des émissions de gaz à effet de serre directes	éq. tCO ₂ par an	305-1	4.3.3
GHG-Ind-Abs	Total des émissions de gaz à effet de serre indirects	éq. tCO ₂ par an	305-2	-
GHG-Int	Intensité carbone liée aux consommations énergétiques	éq. tCO ₂ /dénominateur approprié	CRE3	4.3.3
Water-Abs	Consommation d'eau totale	m ³ consommés par an	303-1	4.3.2
Water-Lfl	Consommation d'eau totale à périmètre constant	m ³ consommés par an	303-1	4.3.2
Water-Int	Intensité hydrique des bâtiments	m ³ /dénominateur approprié	CRE2	4.3.2
Waste-Abs	Poids total des déchets collectés, par type de déchets	tonnes de déchets et % par type	306-2	4.3.2
Waste-Lfl	Poids total des déchets collectés par type de déchet à périmètre constant	tonnes de déchets et % par type	306-2	4.3.2
Cert-Tot	Type et nombre d'actifs ayant une certification environnementale	nombre total d'actifs certifiés et notes correspondantes	CRE8	4.3
MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE				
Diversity-Emp	Diversité des employés par genre	% d'employés H/F	405-1	4.4.2
Diversity-Pay	Ratio des salaires H/F	Ratio en %	405-2	4.4.3
Emp-Training	Formation et développement des compétences des salariés	nombre moyen d'heures de formation par salarié	404-1	4.4.3
Emp-Dev	Évaluations de carrière	% d'employés ayant des entretiens d'évaluation	404-3	4.4.3
Emp-Turnover	Nouvelles embauches et turnover au sein de l'entreprise	nombre total d'embauches et % de turnover	401-1	4.4.2
H&S-Emp	Santé et sécurité des employés	fréquence AT, nb d'AT, taux d'absentéisme	403-2	4.4.2
H&S-Asset	Audit santé et sécurité des bâtiments	% de bâtiments ayant été audités	416-1	-
H&S-Comp	Conformité santé et sécurité des bâtiments	nombre d'accidents sur site	416-2	-
Comty-Eng	Engagement au niveau de chaque actif	% de bâtiments ayant un plan d'action personnalisé	413-2	-
MESURE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE				
Gov-Board	Composition de la plus haute instance de gouvernance	nombre et identité des personnes	102-22	Cf. Rapport financier
Gov-Selec	Procédure de nomination et/ou de sélection à la plus haute instance de gouvernance	explication narrative	102-24	Cf. Rapport financier
Gov-Col	Procédure en place pour régler les conflits d'intérêts	explication narrative	102-25	Cf. Rapport financier

Déclaration de performance extrafinancière	Indicateurs Carmila
Modèle d'affaires	Chapitre 1
Risques RSE	4.1
Politiques et KPIs RSE	4.1
Conséquences sociales de l'activité	4.2 et 4.4
Conséquences environnementales de l'activité	4.3
Effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme	4.4
Effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption	4.4.1 et 4.2.3
Effets de l'activité quant à la lutte contre l'évasion fiscale	4.1.1.1
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	4.2
Engagements sociétaux en faveur du développement durable	4.2
Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	4.3.2
Lutte contre le gaspillage alimentaire	4.1.1.1
Lutte contre la précarité alimentaire	4.1.1.1
Respect du bien-être animal	4.1.1.1
Respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	4.1.1.1
Accords collectifs et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	4.4
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités	4.4.2.5
mesures prises en faveur des personnes handicapées	4.4.2.5

4.7 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 figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée de manière volontaire dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire 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° 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 contre l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

(1) Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises 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 ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - 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 au siège de l'entité et couvrent entre 41% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽²⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises 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 six personnes et se sont déroulés entre décembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ cinq 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 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 4 avril 2019

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Adrien Johner
Associé

(1) **Indicateurs sociaux** : Taux de rotation du personnel (turnover) ; Effectif au 31.12 en CDI ; Embauches en CDI ; Départs en CDI ; Rémunération annuelle moyenne par sexe du statut cadres/managers ; Part des employés exposés aux risques de corruption ou de trafic d'influence qui ont suivi une formation dédiée durant l'année.

Indicateurs environnementaux : Taux de certification environnementale en exploitation et en construction (BREEAM, HQE, etc.) ; Intensité énergétique des bâtiments ; Intensité carbone liée aux consommations d'énergie des bâtiments ; Taux de valorisation des déchets ; Part des surfaces artificialisées dans les nouveaux projets.

Indicateurs sociétaux : Nombre animations RSE ; Nombre d'opérations gratuites réalisées via le « Kiosque » ; Taux de satisfaction client ; Nombre de places alternatives sur les parkings.

(2) Mesures prises en faveur de l'inclusion et la diversité ; Accords signés sur la qualité de vie au travail et résultats ; Actions de maîtrise de l'empreinte environnementale ; Programme en faveur du respect de la biodiversité ; Code de conduite professionnelle ; Mesures prises en faveur du respect de l'environnement et des principes éthiques dans les contrats commerciaux ; Actions à utilité sociale et environnementale.



ORGANISATION ET GESTION DES RISQUES

5.1	Organisation du Groupe et relations avec le groupe Carrefour	128	5.4	Gestion des risques et contrôle interne	146
5.1.1	Description de l'organisation	128	5.4.1	Dispositif de gestion des risques	146
5.1.2	Organigramme du groupe Carmila	129	5.4.2	Dispositif de contrôle interne	147
5.1.3	Filiales et participations	130	5.4.3	Activités critiques en matière de contrôle interne opérationnel	149
5.1.4	Organisation opérationnelle	130	5.4.4	Élaboration et traitement de l'information comptable et financière	150
5.1.5	Un partenariat stratégique avec le Groupe Carrefour	131	5.4.5	Suivi des risques financiers liés aux effets du changement climatique	151
5.1.6	Systèmes d'information	135			
5.2	Facteurs de risques	136	5.5	Procédures judiciaires et d'arbitrage	152
5.2.1	Risques relatifs au secteur d'activité du Groupe	136	5.6	Contrats importants	152
5.2.2	Risques relatifs aux activités du Groupe	138	5.7	Recherche et développement, brevets et licences	152
5.2.3	Risques relatifs à la situation financière et à la politique de financement du Groupe	141	5.7.1	Recherche et développement	152
5.2.4	Risques réglementaires, juridiques et fiscaux	143	5.7.2	Propriété intellectuelle	152
5.2.5	Risques de marché	145			
5.3	Assurances	146			

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, dédiée à la gestion et à la valorisation de centres commerciaux et *retails parks*, attenants aux magasins du groupe Carrefour. Fort d'un patrimoine de 215 centres commerciaux et *retail parks* situés en France, en Espagne et en Italie, valorisés à 6,4 milliards d'euros, dont 149 centres commerciaux *leaders* ou *co-leaders* dans leurs zones de chalandise, représentant 69% du nombre total de centres commerciaux de Carmila et 87% de son portefeuille en termes de valeur d'expertise (droits inclus) au 31 décembre 2018, le Groupe est, en Europe continentale, le *leader* des centres commerciaux attenants à une grande surface alimentaire et la 3^e foncière de commerce cotée par la valeur vénale de son patrimoine au 31 décembre 2018⁽¹⁾.

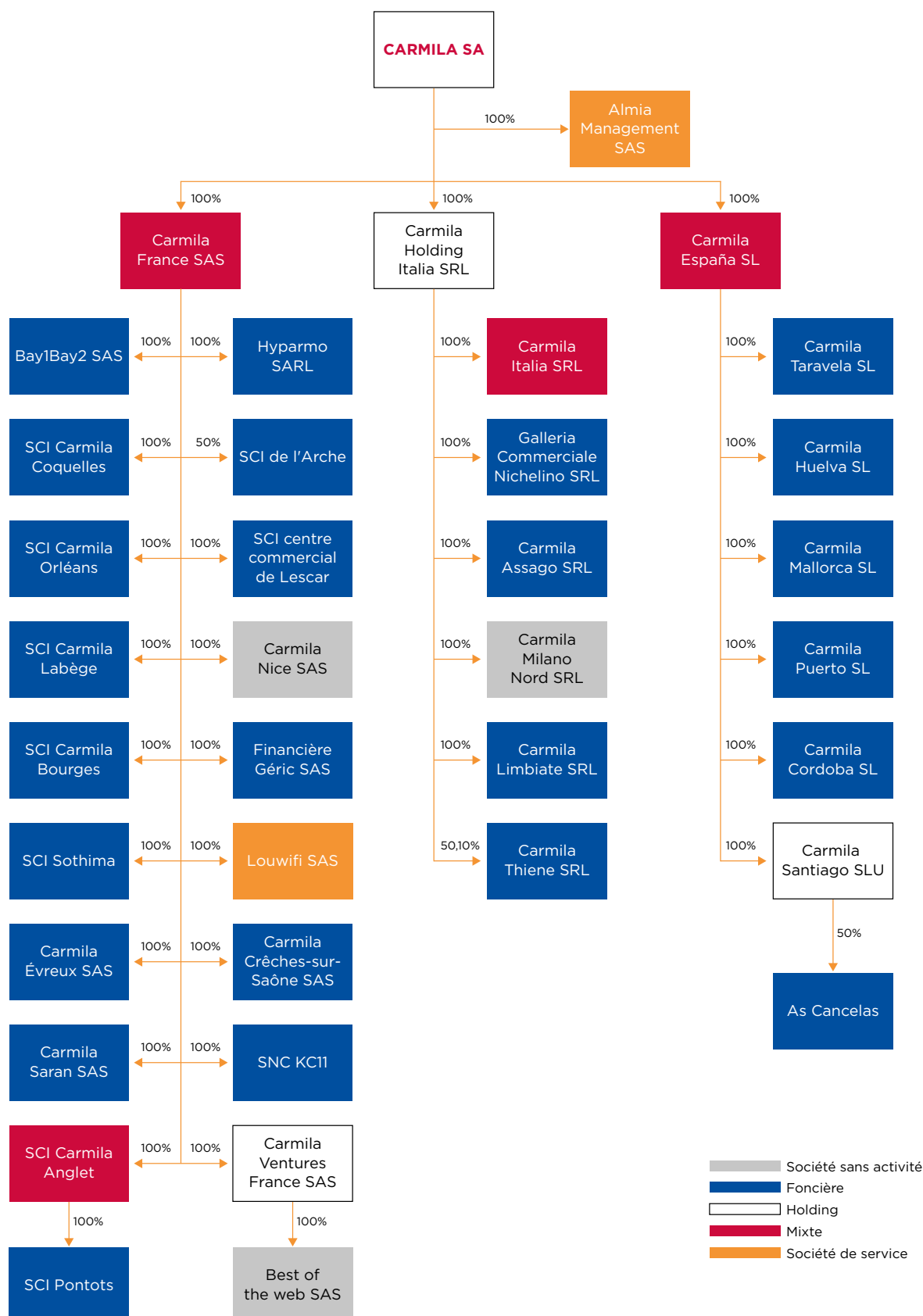
Carmila dispose de l'ensemble des expertises clés permettant de valoriser et développer son portefeuille : *asset management*, commercialisation et *specialty leasing*, marketing omni-canal et communication, direction des centres, *Business development*, ainsi que investissements (rénovations, restructurations, 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 partie 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 partie 5.1.5.2 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, filiales 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. 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 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 co-détenus 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 partie 5.1.5.3 du présent document pour plus de détails sur la « Convention Rénovations et Développements »).

(1) Source : analyse par le groupe Carmila des données publiées par les autres acteurs du marché.

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 Av. del Juncal, 11, 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 B-86.772.837 ;
- **Carmila Italia S.r.l** est une société à responsabilité limitée de droit italien, au capital de 11 200 000 euros, dont le siège social est situé Via Caldera, 21, 20153, Milan, Italie et immatriculée au *Registro delle Imprese di Milano* 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 ;
- 30% 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 Centros Ideal.

Au 31 décembre 2018, les montants investis dans ces participations en capital et en compte-courants d'associés s'élèvent à 2,9 millions d'euros.

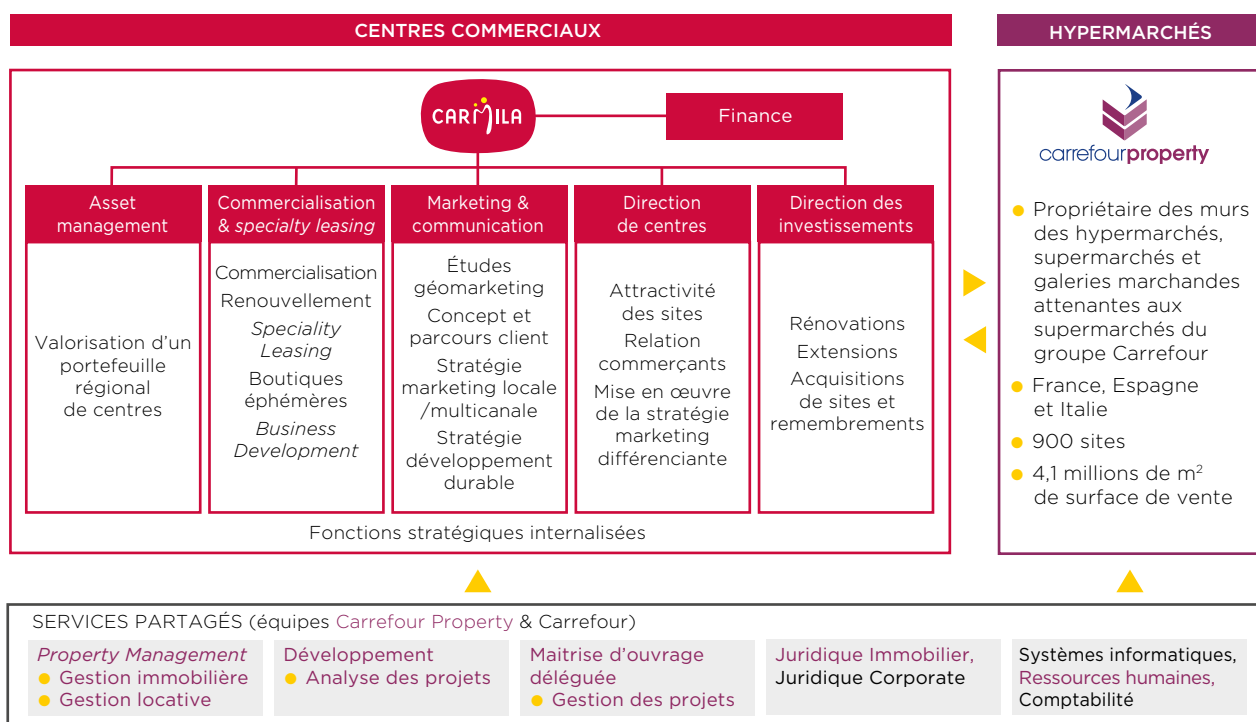
Information sur les participations

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 partie 7.1 « Comptes consolidés au 31 décembre 2018 » 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.

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 :



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 Le Groupe Carrefour

Le groupe Carmila est propriétaire de centres commerciaux attenants à des hypermarchés du Groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Commerçant alimentaire de référence, le Groupe Carrefour est présent dans plus de 30 pays avec plus de 12 100 magasins et des sites de e-commerce. Le Groupe Carrefour emploie plus de 363 000 collaborateurs dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires TTC de 84,9 milliards d'euros en 2018. Chaque jour, le Groupe Carrefour accueille 13 millions de clients à travers le monde et s'engage pour la qualité et un commerce plus responsable.

Le Groupe Carrefour distribue son offre au travers d'un large réseau allant de l'hypermarché (1 384 magasins à fin 2018) 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 2018, le Groupe Carrefour comptait 503 hypermarchés sous enseigne dans les trois pays d'implantation du groupe Carmila, dont 247 hypermarchés en France, 205 hypermarchés en Espagne et 51 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).

Le Groupe Carrefour a présenté le 23 janvier 2018 son plan de transformation, « Carrefour 2022 ». Carrefour s'est fixé une ambition : permettre à ses clients de mieux consommer en devenant le *leader* mondial de la transition alimentaire pour tous. Pour redynamiser sa croissance, le Groupe engage une profonde transformation en lançant le plan « Carrefour 2022 » qui repose sur quatre piliers :

- déployer une organisation simplifiée et ouverte. Pour tirer le meilleur parti de ses atouts – multi-pays, multi-formats et multi-canaux – le Groupe simplifie son organisation et s'ouvre davantage à des partenariats, leviers de croissance et d'innovation ;
- gagner en productivité et en compétitivité. Afin d'investir dans la croissance et d'améliorer sa compétitivité-prix, Carrefour renforce sa sélectivité dans l'allocation de ses ressources et sa discipline financière ;
- créer un univers omnicanal de référence. Le Groupe veut devenir l'univers omnicanal de référence en investissant dans ses formats de conquête, en devenant *leader* du e-commerce alimentaire et en s'appuyant sur la puissance de sa marque ;
- refondre l'offre au service de la qualité alimentaire. Carrefour porte l'ambition d'offrir à tous les consommateurs, tous les jours, une alimentation de qualité, fiable, accessible partout et à un prix raisonnable.

En 2019, Carrefour poursuivra sa transformation, en approfondissant les initiatives prises en 2018.

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 partie 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 de *property 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 Développement (voir la partie 1 « Convention Rénovations et Développement » 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 Développement (tel que ce terme est défini ci-dessous) conclue le 16 avril 2014, pour une durée de dix ans, a été prorogée pour une période de trois ans, portant ainsi sa durée résiduelle post-Fusion 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 d'un an, portant ainsi leur durée résiduelle post-Fusion jusqu'au 31 décembre 2020.

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 2018 de la Société dans la partie 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 Développement, 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 co-détenus 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 dix 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 Développement 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 Développement 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 nouveau détenu ou développé conjointement avec le Groupe Carrefour.

(a) Projets de rénovations

Dans le cadre de la Convention Rénovations et Développement, 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 Développement, 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 Développement 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) (voir la partie 2.1.2 du présent document).

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 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 via un comité de partenariat, et un dossier de présentation de ce projet est présenté aux instances décisionnelles de la Société 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 (i) constituer une société ad hoc détenue à parité (joint-venture), au sein de laquelle la Société pourra acquérir à la livraison du projet de développement la quote-part de 50% détenue par Carrefour et Carrefour bénéficiera également d'une option de vente à la Société portant sur sa participation, ou (ii) 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, ou autres.

Par ailleurs, le suivi des projets et des travaux est assuré par 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 Rénovations et Développements, (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 du ou des actifs concernés dans les conditions prévues par la Convention Rénovations et Développements. 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 pendant un délai déterminé.

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 Rénovations et Développements, 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 Rénovations et Développements 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 Rénovations et Développements 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 Rénovations et Développements 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 Rénovations et Développements 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 de *property 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 de *property 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 d'un an, portant ainsi leur durée résiduelle post-Fusion jusqu'au 31 décembre 2020.

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 au *property 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 Rénovations et Développements).

En contrepartie de la réalisation de ces missions, Carmila France et chacune de ses filiales concernées versent 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 7 311 milliers d'euros en 2017 et 7 845 milliers d'euros en 2018.

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 4 405 milliers d'euros en 2017 et de 4 624 milliers d'euros en 2018.

(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 de *property 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.

En contrepartie de la réalisation de ces missions, Carmila España verse 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 1 860 milliers d'euros en 2017 et de 2 363 milliers d'euros en 2018.

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 145 milliers d'euros en 2017 et 168 milliers d'euros en 2018.

(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 626 milliers d'euros en 2017 et 664 milliers d'euros en 2018.

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.

(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 2 815 milliers d'euros en 2017 et de 3 274 milliers d'euros en 2018.

(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 613 milliers d'euros au titre de 2017 et 789 milliers d'euros au titre de 2018.

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.

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.

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 « Eureka » et « Hypervision » pour la gestion des ressources humaines, « Altaix » et « Global AG » pour l'assistance aux différentes missions des syndicats ou encore « My J'Aide » et « AD Environnement » pour l'archivage et la communication.

Continuité de service du système d'information

Des mesures de sécurité importantes sont en place pour assurer 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, 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. L'attention des investisseurs est toutefois attirée sur le fait que la liste des risques présentée ci-dessous n'est pas exhaustive et que d'autres risques, inconnus ou dont la réalisation n'est pas considérée, à la date du présent document, comme susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

5.2.1 Risques relatifs au secteur d'activité du Groupe

Le Groupe est exposé à des risques relatifs à une évolution défavorable de certains facteurs macroéconomiques dans les pays dans lesquels il est présent.

À la date du présent document, le patrimoine d'actifs immobiliers commerciaux du Groupe est composé de 215 centres commerciaux et *retail parks* attenants aux magasins du Groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Une description du patrimoine immobilier du Groupe figure à la partie 2 du présent document.

Le développement des activités du Groupe ou la valorisation de ses actifs pourraient être significativement affectés, par un contexte politique évolutif et l'évolution défavorable des principaux facteurs conjoncturels macroéconomiques dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, notamment :

- le niveau de l'emploi et de la croissance ;
- le niveau de l'inflation, du pouvoir d'achat et de la consommation ;
- la baisse des indices servant de base à la révision des loyers (en particulier l'indice des loyers commerciaux (ILC)) ;
- la hausse des taux d'intérêts et l'accès aux moyens de financements offerts aux acquéreurs potentiels de biens immobiliers ; ou
- le niveau et l'évolution de la fiscalité immobilière.

Une évolution défavorable de ces facteurs est en particulier susceptible :

- d'avoir un impact défavorable sur le niveau des revenus locatifs des actifs immobiliers que le Groupe détient ou détiendra ; en effet, d'une part, les variations à la baisse ou le ralentissement de la croissance de l'indice ILC sur lequel sont indexés les loyers générés par les actifs immobiliers détenus par le Groupe pourraient avoir un effet défavorable sur ces loyers et, d'autre part, une baisse du niveau de la consommation pourrait avoir un effet défavorable sur les loyers générés par les baux comprenant une clause de loyers variables indexés sur le chiffre d'affaires des locataires ;
- d'avoir un impact sensible sur le taux d'occupation des biens immobiliers qui pèserait sur les Loyers nets aussi bien en raison de leur baisse que de l'augmentation des coûts non refacturés ;

- d'avoir un impact sensible sur la capacité des locataires à payer leurs loyers et donc sur le taux de recouvrement des loyers et des charges locatives du Groupe auprès des locataires en difficulté notamment en période de conjoncture économique difficile ;
- d'affecter la valeur du patrimoine immobilier que détient ou détiendra le Groupe, qui dépend de nombreux facteurs parmi lesquels figure le niveau de l'offre et de la demande sur le marché, eux-mêmes fonction de la conjoncture économique générale ;
- d'affecter la capacité du Groupe à augmenter voire à maintenir le niveau de ses loyers à l'occasion des renouvellements de baux, qui dépend du niveau du chiffre d'affaires actuel et attendu de ses locataires, de l'évolution de l'offre et de la demande et du marché (eux-mêmes fonction de la conjoncture économique générale) et de l'évolution de la réglementation applicable en matière de baux commerciaux ;
- de freiner la demande de nouvelles surfaces commerciales et donc le besoin de dynamisation et d'extension des centres commerciaux du Groupe ; ou
- de réduire la capacité du Groupe à financer d'éventuelles acquisitions d'actifs immobiliers ou de nouveaux projets de développement que le Groupe pourrait souhaiter réaliser à l'avenir, notamment en cas de hausse des taux d'intérêts ou de difficultés d'accès au crédit auprès des établissements bancaires ou des marchés de capitaux.

Une dégradation du marché de l'immobilier commercial pourrait avoir un impact négatif sur la valorisation du patrimoine du Groupe et ses revenus locatifs.

La valeur du patrimoine d'actifs commerciaux du Groupe et son marché locatif sont exposés à une évolution défavorable du marché de l'immobilier :

- des conditions de marché défavorables pourraient entraîner une baisse de la valeur des actifs du Groupe, déterminée par expertise en prenant en compte, parmi d'autres facteurs, la valeur des opérations d'acquisition de biens immobiliers comparables. Une baisse généralisée des prix de marché payés dans de telles opérations aurait un impact sur la valeur d'expertise des actifs du Groupe ; et
- des conditions de marché défavorables pourraient entraîner une baisse des loyers de marché qui aurait pour effet, d'une part, d'affecter négativement le niveau des loyers des baux nouvellement conclus et des baux renouvelés par le Groupe et, d'autre part, de rendre plus difficile d'imputer aux locataires existants l'augmentation maximale légale des loyers sur la base de l'évolution de l'ILC, notamment si à la suite de cette augmentation le niveau des loyers pour les baux poursuivis est supérieur à celui des loyers de relocation.

Par ailleurs, un repli prolongé du marché de l'immobilier commercial pourrait réduire la liquidité et rendre difficile une éventuelle cession d'actifs. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de faire face à ses obligations relatives à son endettement ou de céder ses actifs immobiliers commerciaux dans des conditions financières et de délais satisfaisants, si cela devenait nécessaire. En particulier, aucune assurance ne peut être donnée sur le fait que le Groupe sera en mesure de céder des actifs immobiliers commerciaux à des conditions au moins équivalentes à celles auxquelles il les a acquis.

Le patrimoine immobilier du Groupe est concentré en France, en Espagne et en Italie.

Environ 72% des actifs immobiliers du Groupe sont localisés en France en termes de valeur d'expertise au 31 décembre 2018. La concentration du patrimoine du Groupe en France implique un impact plus important d'une détérioration significative des conditions économiques en France sur les résultats et la situation financière du Groupe que sur ceux d'une société foncière dont le patrimoine immobilier serait davantage réparti en Europe ou à l'international. En particulier, une baisse des loyers de marché en France entraînerait à moyen terme une baisse des revenus locatifs du Groupe.

Le Groupe détient et exploite également des centres commerciaux dans deux autres pays d'Europe continentale, l'Espagne et l'Italie du Nord en sus de la France qui constitue son marché principal. Ces deux pays peuvent présenter des profils de risques différents de ceux du marché français, en termes de conjoncture économique et de cadre réglementaire notamment. Une gestion non optimale de ces risques pourrait avoir un effet défavorable sur la stratégie, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

À la date du présent document, la croissance reste limitée en France et en Italie et les prévisions de croissance en France et en Italie sont prudentes (respectivement, 1,5% et 0,6% pour 2019)⁽¹⁾. Si la situation en Espagne témoigne d'une tendance plus favorable (2,2% de croissance pour 2019), le Groupe ne peut garantir que ces tendances favorables se confirmeront et/ou se poursuivront dans la durée. Les conséquences défavorables d'une situation économique dégradée en France, en Espagne et en Italie, en particulier la baisse du pouvoir d'achat et du niveau de confiance des consommateurs, pourraient conduire les consommateurs à reporter ou à réduire les dépenses consacrées aux produits et aux services proposés dans les centres opérés par le Groupe. Cela pourrait se traduire pour le Groupe par une baisse de la part variable des loyers, une limitation du recrutement de nouvelles enseignes, ainsi qu'une augmentation des impayés.

Le Groupe est exposé aux risques de taux et notamment à une augmentation des taux d'intérêt.

Une augmentation des taux d'intérêt, pourrait avoir un effet défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe pour plusieurs raisons :

- une augmentation des taux d'intérêt pourrait entraîner une baisse de la valeur d'expertise du patrimoine du Groupe en raison des taux d'actualisation appliqués aux loyers dans le cadre de la détermination des flux de revenus locatifs, ces derniers correspondant au rapport entre la valeur locative d'expertise et la valeur vénale du patrimoine, droits inclus. La procédure d'expertise et les méthodologies retenues sont décrites en partie 2 du présent document ;
- dans un contexte de taux d'intérêt plus élevés que les niveaux actuels ou de conditions de crédit moins favorables, à l'échéance des emprunts ou contrats de couverture existants, le Groupe pourrait être amené à conclure de nouveaux emprunts ou contrats de couverture à des coûts de financement plus élevés que ceux prévalant actuellement ; et
- une augmentation des taux d'intérêt pourrait enfin avoir un impact sur la stratégie de développement du Groupe, dans la mesure où un coût de financement plus élevé réduirait sa capacité à financer des acquisitions ou des projets de développement et donc à mettre en œuvre sa stratégie.

À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt pourrait provoquer une augmentation du prix de l'immobilier et donc renchérir le coût d'acquisition des biens immobiliers, ce qui pourrait avoir un effet défavorable sur les résultats, la situation financière, la stratégie d'investissement et les perspectives du Groupe.

Le Groupe doit faire face à un environnement fortement concurrentiel.

Dans la conduite de ses activités en France, en Espagne et en Italie, le Groupe se trouve en concurrence avec de nombreux acteurs, en particulier dans le cadre de son activité patrimoniale mais aussi dans le cadre de son activité locative. Pour ce qui est de l'activité patrimoniale, ses concurrents sont des sociétés foncières (cotées ou non) tant françaises (Klépierre, Altarea) qu'européennes (Unibail-Rodamco-Westfield, Eurocommercial Properties, Wereldhave, IGD ou Hammerson), de grands investisseurs institutionnels (banques, assurances), des foncières de distributeurs (Immochan, Galimmo, Mercialis ou Immo Mousquetaires) ou encore des opérateurs indépendants.

L'activité locative du Groupe est soumise à une forte pression concurrentielle. La concurrence peut provenir d'autres centres commerciaux, de parcs d'activités, ou d'autres surfaces commerciales, exploités par des sociétés concurrentes et situés sur une zone de chalandise étendue se confondant parfois avec celle couverte par les centres commerciaux du Groupe, du e-commerce, ou de l'attractivité de certaines enseignes implantées dans des centres commerciaux concurrents. En particulier, le développement par des concurrents de nouveaux centres commerciaux à proximité des centres commerciaux existants du Groupe et des rénovations ou des extensions de centres commerciaux concurrents des sites du Groupe présents dans la même zone de chalandise pourraient avoir un impact défavorable sur la capacité du Groupe à louer des emplacements commerciaux à des conditions attractives, et donc sur le niveau des loyers et sur les résultats attendus. En outre, le développement du e-commerce pourrait entraîner une baisse de l'activité de certaines enseignes et du chiffre d'affaires qu'elles réalisent et par conséquent avoir un effet défavorable sur le taux d'occupation et les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe et/ou la valorisation de son patrimoine. Par ailleurs, la pression concurrentielle pourrait remettre en cause certains projets d'extension, le Groupe pouvant ne pas être en mesure de pré-commercialiser les nouveaux lots à des conditions attractives, impactant ainsi la rentabilité et la viabilité de ces projets.

Enfin, les locataires du Groupe sont soumis à une forte pression concurrentielle sur leurs segments d'activité respectifs. Une dégradation de leur activité et de leur situation financière du fait de la concurrence pourrait impacter leur capacité à payer les loyers, le niveau des loyers variables perçus par le Groupe pour les baux comprenant une clause de loyers variables indexés sur le chiffre d'affaires réalisé, ou leurs décisions concernant le renouvellement de leurs baux à échéance.

Compte tenu de la concurrence du marché des transactions d'actifs immobiliers commerciaux, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de mener à bien des projets d'acquisitions qu'il pourrait souhaiter réaliser, ce qui pourrait freiner son développement et la mise en œuvre de sa stratégie, et par conséquent avoir un impact défavorable sur son activité, son potentiel de croissance et ses résultats futurs.

Ces différents facteurs sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le chiffre d'affaires des centres commerciaux du Groupe, leurs perspectives de développement et leurs résultats, ainsi que les revenus locatifs et les résultats qu'ils génèrent pour le Groupe et donc sur sa situation financière et ses perspectives.

(1) Source : INSEE et FMI (Perspectives de l'économie mondiale) – janvier 2019.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'anticiper, d'identifier et de suivre le rythme des évolutions du marché de l'immobilier commercial ou d'investir dans des services et technologies qui rencontreraient un succès commercial.

Le secteur d'activité de l'immobilier commercial connaît des évolutions structurelles et fait face à des changements potentiellement significatifs liés notamment aux avancées technologiques et à l'évolution des préférences et des comportements des consommateurs en résultant. Le développement d'internet, et plus généralement du digital, crée de nouvelles opportunités mais comporte également des risques, dans la mesure où le Groupe pourrait ne pas s'adapter assez rapidement pour répondre aux attentes des enseignes et des consommateurs, et donc ne pas saisir les opportunités de ce marché en pleine évolution.

Afin de suivre le rythme de ces évolutions, le Groupe concentre une part de ses investissements sur des services et technologies dont il estime qu'ils auront une forte valeur ajoutée ou seront bien accueillis par les enseignes et les consommateurs (voir la partie 1 du présent document). Toutefois, en raison de l'évolution rapide de ces technologies et des attentes des enseignes et des consommateurs, le Groupe ne peut garantir qu'il sera en mesure d'anticiper et d'identifier les services et produits répondant aux attentes de ses clients, ou d'adapter son offre aux technologies et tendances nouvelles. En outre, le Groupe pourrait engager des dépenses importantes afin de renouveler et de digitaliser son offre de services sans que celle-ci ne rencontre le succès escompté. Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas réussir à se différencier de ses concurrents, ce qui pourrait avoir à terme un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

5.2.2 Risques relatifs aux activités du Groupe

La politique d'investissement du Groupe et le succès de sa stratégie de développement reposent sur son partenariat avec le Groupe Carrefour.

La stratégie de développement du Groupe repose sur un partenariat stratégique avec le Groupe Carrefour. 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, filiales du Groupe Carrefour et propriétaires des murs des hypermarchés et supermarchés de l'enseigne en France, en Espagne et en Italie, ainsi qu'en général des parkings. Le groupe Carmila a notamment conclu avec le Groupe Carrefour une convention de partenariat « Rénovations et Développements » (la « **Convention Rénovations et Développements** ») dont l'objet est de mettre en œuvre une stratégie de renforcement de l'attractivité et d'optimisation de la valeur de sites commerciaux co-détenus entre le Groupe Carrefour (hypermarchés et parkings) et le groupe Carmila (centres commerciaux). La Convention Rénovations et Développements prévoit notamment la validation en commun et les modalités de financement par le groupe Carmila et le Groupe Carrefour des projets de rénovation et d'extension des centres commerciaux du Groupe. Voir la partie 5.1 « Organisation du Groupe et relations avec le Groupe Carrefour ».

Si le Groupe Carrefour décidait, notamment à la suite de désaccords stratégiques, de renoncer à poursuivre de financer tout ou partie de certains projets de rénovation et de développement des centres commerciaux ou en cas de résiliation/non-renouvellement de la Convention Rénovations et Développements, le Groupe pourrait ne pas être en

mesure de réaliser et financer seul des projets qui seraient nécessaires afin de préserver la valeur et l'attractivité de ses centres commerciaux, et de poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de développement, en particulier dans un marché où les possibilités d'acquisition de nouveaux centres commerciaux sont actuellement relativement limitées, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de croissance du Groupe.

Le niveau de fréquentation des centres commerciaux du Groupe s'appuie sur la présence et l'attractivité des hypermarchés du Groupe Carrefour.

En tant que société dédiée à la gestion et à la valorisation de centres commerciaux et *retail parks* attenants aux magasins du Groupe Carrefour, le Groupe bénéficie de l'implantation des hypermarchés et de l'image du Groupe Carrefour au sein des centres commerciaux qu'il exploite. La présence de ces hypermarchés sous l'enseigne du Groupe Carrefour constitue un facteur d'attractivité important des centres commerciaux attenants et peut contribuer significativement à leur fréquentation, ce qui bénéficie à l'ensemble des enseignes locataires du Groupe.

La perte d'attractivité des hypermarchés de l'enseigne Carrefour ou la fermeture de certains hypermarchés seraient susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur la fréquentation des centres commerciaux du Groupe et sur l'activité de ses enseignes locataires, et par conséquent, sur le rendement locatif total de certains centres et donc sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives de développement du Groupe.

Le Groupe est exposé à une baisse de la fréquentation de ses centres commerciaux.

Le Groupe dépend de la fréquentation de ses centres commerciaux par les clients de ses locataires-commerçants. Cette fréquentation est affectée par la survenance d'événements extérieurs échappant au contrôle du Groupe mais également liés à la qualité opérationnelle de ses sites.

Dans le cadre de son exigence de qualité, le Groupe entend continuer à proposer un service et une expérience de qualité aussi bien à ses locataires-commerçants qu'aux clients finaux, répondant à leurs exigences en termes de qualité d'accueil et de propreté des sites, nécessitant des coûts et des investissements réguliers. Toute insatisfaction prolongée et importante de ses clients pourrait affecter sa réputation ainsi que l'attractivité du Groupe pour les enseignes présentes ou entraîner des baisses de fréquentation sur ses sites et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Dans la conduite de ses activités en France, en Espagne et en Italie, les actifs immobiliers du Groupe, qui accueillent un large public, sont exposés aux risques d'attentats, pouvant notamment entraîner une baisse du niveau de fréquentation des centres commerciaux, une hausse des charges financières associées au renforcement de la sécurité des sites du Groupe, et le cas échéant un déficit d'image pour le Groupe. De même, une tentative d'attentat ou un attentat dans un centre commercial n'appartenant pas au Groupe pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe. Les centres commerciaux peuvent également faire l'objet de catastrophes naturelles, telles que des inondations ou des incendies, rendant impossible l'accès aux sites et nécessitant des travaux importants de reconstruction. De tels événements, notamment si les polices d'assurance du Groupe ne permettaient pas de couvrir l'intégralité des dommages liés, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est exposé à des risques relatifs à la réalisation des projets de rénovation, de restructuration et d'extension de ses centres commerciaux.

Dans le cadre de sa stratégie de mise en valeur et de développement de son patrimoine immobilier, le Groupe est amené à réaliser des projets de rénovation, de restructuration et d'extension de ses centres commerciaux (voir dans la partie 1, « Le modèle d'affaires » du présent document).

La réalisation de tels projets est exposée à un certain nombre de risques, notamment :

- les rénovations et les extensions sont soumises à l'obtention d'autorisations administratives qui pourraient être accordées tardivement, voire être refusées au Groupe ou à ses partenaires ;
- le Groupe pourrait ne pas obtenir de financement à des conditions intéressantes pour ses projets ;
- les projets du Groupe pourraient nécessiter les consentements de tiers, tels que les autres propriétaires, les enseignes phares, les créanciers ou ses associés au titre des développements réalisés en partenariat, et ces consentements pourraient ne pas être accordés ;
- les coûts engagés initialement (par exemple, le coût des études) ne peuvent généralement pas être différés ni annulés en cas de retard ou de non-réalisation de ses projets ;
- les revenus locatifs pourraient être inférieurs à ceux initialement budgétés ou attendus. Les contrats de pré-commercialisation signés avec les enseignes pourraient ne pas être honorés dans les conditions prévues initialement où le Groupe pourrait rencontrer des difficultés dans le cadre de la commercialisation des surfaces qui ne font pas l'objet d'une pré-commercialisation ; et
- le coût de rénovation des actifs pourrait s'avérer supérieur à l'évaluation faite initialement : la phase de rénovation pourrait être plus longue que prévue et des difficultés techniques ou des retards d'exécution pourraient se présenter en raison de la complexité de certains projets.

Ces risques pourraient en conséquence entraîner des retards, voire des annulations d'opérations d'investissement, leur achèvement à un coût supérieur au niveau initialement prévu, ou encore une rentabilité inférieure à celle initialement espérée, voire des pertes, et pourraient ainsi être susceptibles de freiner le développement et la stratégie du Groupe et ainsi avoir un effet défavorable significatif sur ses résultats, son activité, sa situation financière et ses perspectives.

Le Groupe est exposé à des risques liés à l'acquisition de centres commerciaux.

Le Groupe entend poursuivre une politique d'acquisitions ciblées de centres commerciaux attenants à des hypermarchés du Groupe Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Cette politique comporte des risques, notamment :

- le Groupe pourrait surestimer le rendement attendu des actifs et, par conséquent, les acquérir à un prix trop élevé compte tenu des financements mis en place pour les besoins de telles acquisitions, ou ne pas être en mesure de les acquérir à des conditions satisfaisantes, notamment en cas d'acquisitions réalisées lors d'un processus concurrentiel ou en période de volatilité ou d'incertitude économique élevée ;
- les actifs acquis pourraient comporter des défauts cachés, tels que des sous-locations, des violations par les locataires

des réglementations applicables, notamment en matière d'environnement, ou une non-conformité aux plans de construction, non couverts par les garanties obtenues dans le contrat d'acquisition ;

- dans la mesure où une acquisition serait financée par la cession d'autres actifs, des conditions de marché ou des délais défavorables pourraient retarder ou compromettre la capacité du Groupe à réaliser ladite acquisition et donc les effets positifs attendus pourraient être inférieurs aux attentes du Groupe mais aussi se produire au-delà de l'horizon escompté dans le plan d'affaires au moment de l'acquisition ; et
- la rentabilité de ces acquisitions pourrait reposer sur la réalisation de projets de restructuration et/ou d'extension réalisés ultérieurement sur les actifs acquis, ces mêmes projets d'extension pouvant être bloqués ou retardés pour diverses raisons (voir la partie 5.2.2 « Risques relatifs aux activités du Groupe – Le Groupe est exposé à des risques relatifs à la réalisation des projets de rénovation, de restructuration et d'extension de ses centres commerciaux » du présent document).

Plus généralement, le Groupe ne peut garantir que des opportunités d'acquisition de tels actifs se présenteront à lui à des conditions de marché satisfaisantes. De plus, le coût de telles acquisitions pourrait nécessiter des ressources financières importantes, et en particulier des financements externes dont le Groupe ne peut garantir l'obtention dans des conditions satisfaisantes. Cette situation pourrait ainsi venir ralentir le rythme des acquisitions de nouveaux actifs sur le marché ainsi que leur intégration au sein du Groupe et, plus généralement, constituer un frein aux effets positifs attendus au niveau opérationnel et donc à la stratégie de développement du patrimoine du Groupe.

Enfin, le Groupe n'exclut pas de réaliser des investissements dans de nouveaux marchés géographiques en Europe dans lesquels il n'est pas aujourd'hui directement présent et notamment dans lesquels le Groupe Carrefour est implanté, ce qui pourrait exposer le Groupe à des risques différents de ceux auxquels il est actuellement confronté.

Dans l'hypothèse où le montant des synergies ou de création de valeur annoncées ne serait pas atteint, ou bien serait atteint au-delà de l'horizon escompté, il pourrait en résulter un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est exposé à une baisse du taux d'occupation de ses centres commerciaux.

Le taux d'occupation financier est le rapport entre le montant des loyers facturés pendant une période donnée et le montant des loyers que percevrait le Groupe si la totalité de son patrimoine était louée, les locaux vacants étant pris en compte à la valeur fixée par l'expert indépendant qui valorise les actifs. Le taux d'occupation financier des centres commerciaux du Groupe était de 94,7%⁽¹⁾ au 31 décembre 2017 et de 94,3% au 31 décembre 2018.

Le taux d'occupation des actifs du Groupe pourrait diminuer, ce dont pourrait résulter un effet défavorable significatif sur ses résultats et ses perspectives, pour plusieurs raisons, notamment :

- si les conditions de marché étaient moins favorables, particulièrement en France (voir la partie 5.2.1 « Risques relatifs au secteur d'activité du Groupe – Le patrimoine immobilier du Groupe est concentré en France, en Espagne et en Italie » du présent document) ;

(1) Incluant la vacance stratégique. 96,4% hors vacance stratégique en 2017 et 96,2% en 2018. La vacance stratégique permet d'isoler les lots impactés par les opérations de restructuration ou d'extension en cours sur le portefeuille et vacants de ce fait. Pour pouvoir être défini comme vacant stratégique un local doit faire l'objet d'une opération de restructuration ou extension avec un investissement validé.

- si la commercialisation par le Groupe de ses espaces vacants perdait en efficacité du fait d'une éventuelle incapacité du Groupe à suivre l'évolution rapide de l'environnement de l'immobilier de commerces et la demande changeante de la clientèle ;
- en cas de non-renouvellement des baux à leur échéance, si le Groupe n'était pas en mesure de relouer ses actifs rapidement (ce qui aurait pour conséquence une absence de revenus des surfaces ainsi vacantes, à laquelle s'ajouteraient les charges à la charge des locataires y afférentes qui seraient alors supportées par le Groupe) et à des conditions satisfaisantes ;
- lors du renouvellement des baux, si le Groupe était confronté à un contexte de marché défavorable aux bailleurs ou à des modifications d'ordre réglementaire imposant des restrictions ou des contraintes nouvelles en matière de revalorisation des loyers ; ou
- dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'extension ou d'acquisition de nouveaux actifs, si les contrats de pré-commercialisation signés avec les enseignes n'étaient pas honorés dans les conditions et les délais initialement prévus.

Les expertises du portefeuille d'actifs du Groupe peuvent ne pas refléter la valeur à laquelle le Groupe serait capable de céder ses actifs et sont susceptibles de révéler des variations dans l'évaluation des actifs d'une période d'évaluation sur l'autre.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 40, Carmila a opté pour l'évaluation de ses immeubles de placement à la juste valeur. Cette méthode de comptabilisation a été adoptée par le groupe Carmila pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés figurant à la partie 7.1 du présent document. Il est rappelé que la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat pour les sociétés ayant opté pour la juste valeur.

Le portefeuille d'actifs du Groupe est évalué par des experts indépendants. La procédure appliquée est décrite à la partie 2.3 du présent document.

Les valeurs arrêtées par les experts indépendants reposent sur plusieurs hypothèses qui pourraient ne pas se réaliser et sont susceptibles de varier significativement, notamment en cas de mauvaises performances des centres commerciaux. Ces valeurs dépendent par ailleurs des évolutions du marché de l'immobilier commercial, des taux d'intérêt et de l'environnement économique, comme le rapport entre l'offre et la demande sur le marché. Dès lors, l'évaluation des actifs du Groupe pourrait ne pas être en adéquation avec leur valeur de réalisation dans l'hypothèse d'une cession. La valeur du patrimoine immobilier est sensible à une variation à la hausse et à la baisse des critères retenus dans le cadre de l'expertise immobilière.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maintenir ses relations avec des grandes enseignes ou d'établir de nouvelles relations avec d'autres grandes enseignes à des conditions satisfaisantes.

Les actifs immobiliers commerciaux que le Groupe détient ont vocation à être loués à des enseignes locales, nationales et internationales.

Les centres commerciaux du Groupe sont souvent soutenus par une ou plusieurs enseignes phares à fort potentiel d'attractivité. La présence de grandes enseignes phares à fort potentiel d'attractivité aux yeux des consommateurs peut avoir un impact important sur les flux et le niveau de fréquentation des centres commerciaux et donc sur les résultats de l'ensemble des locataires des sites, en raison du rôle moteur parfois joué par ces grandes enseignes dans certains centres. La baisse d'attractivité

de telles enseignes, le ralentissement ou la cessation de leur activité, notamment en cas de conjoncture économique particulièrement défavorable, le non-renouvellement ou la résiliation de leurs baux commerciaux, et le retard pris pour la relocation des surfaces ou encore l'absence d'adaptation des centres commerciaux aux évolutions du secteur pourraient avoir pour conséquence une baisse de la fréquentation des centres commerciaux. Cette baisse de la fréquentation pourrait entraîner une baisse des ventes des autres enseignes et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur le rendement locatif total de certains centres et, par conséquent, sur la valorisation des actifs, l'activité, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le secteur de l'immobilier commercial sur lequel le Groupe exerce son activité se caractérise, en outre, par une évolution rapide de l'environnement et par une demande changeante des clients, conduisant le Groupe à devoir adapter la conception de ses centres et le choix des enseignes locataires en fonction des attentes des consommateurs et, plus généralement, anticiper et réagir efficacement aux évolutions du marché de l'immobilier commercial. Le Groupe pourrait donc rencontrer des difficultés dans sa recherche d'enseignes locataires attractives à la fois au niveau et à la structure des loyers qu'elle propose, en particulier lors de la commercialisation de nouveaux actifs immobiliers, ce qui serait susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Les initiatives marketing et de commercialisation du Groupe pourraient ne pas réussir ou ne pas être rentables.

Le succès de la stratégie du groupe Carmila repose en partie sur sa marque de fabrique *Smart Mall* qui s'appuie sur des solutions de marketing digital local. Le groupe Carmila a également développé une approche innovante en matière de commercialisation, avec notamment la mise en place d'équipes spécialisées dans les boutiques éphémères, des partenariats avec de jeunes enseignes prometteuses ou la création de concepts originaux en collaboration avec les hypermarchés du Groupe Carrefour (voir la partie 1 du présent document).

Si les efforts de marketing et de commercialisation du Groupe ne parvenaient pas à attirer les enseignes et les consommateurs, et ce à un coût raisonnable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est confronté aux risques d'insolvabilité de ses locataires.

La capacité du Groupe de percevoir des loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. La capacité de paiement du locataire est prise en considération avant la conclusion d'un bail. Il peut néanmoins arriver que des locataires ne versent pas leur loyer à temps ou cessent tout paiement, en particulier dans les contextes économiques plus difficiles, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe et donc sur ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Le groupe Carmila s'appuie sur le Groupe Carrefour pour des fonctions supports nécessaires à la conduite de son activité, qui sont fournies au titre de contrats conclus avec des entités du Groupe Carrefour.

Le groupe Carmila s'appuie pour plusieurs fonctions supports nécessaires à la conduite de son activité sur des entités du Groupe Carrefour, notamment pour les fonctions de property management, juridiques et informatiques. Par ailleurs, Messieurs Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général, et Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué, qui continuent à exercer des fonctions opérationnelles au sein du Groupe Carrefour, font l'objet d'une mise à disposition par le Groupe

Carrefour en vue d'exercer des fonctions opérationnelles au sein du groupe Carmila. Une présentation des principaux contrats de prestation de services conclus entre, d'une part, Carmila et ses filiales, et d'autre part, des entités du Groupe Carrefour, figure à la partie 5.1 « Organisation du Groupe et relations avec le Groupe Carrefour » du présent document.

La mise en place de ces contrats et la dépendance du Groupe vis-à-vis du Groupe Carrefour qui en résulte implique un certain nombre de risques, et notamment :

- la survenance du terme ou la résiliation d'un ou de plusieurs des contrats concernés pourrait perturber le fonctionnement du Groupe ou générer d'éventuels retards liés à des difficultés de mise en place de service de substitution, s'il n'est pas alors en mesure d'assurer les fonctions en interne, ou entraîner des coûts de remplacement de prestataires de services de substitution ou de création de ces services en interne ou de recours à d'autres prestataires externes plus onéreux ;
- la renégociation des conditions financières des contrats à leurs échéances pourrait s'avérer défavorable au Groupe ; et
- les prestations de services fournies par le Groupe Carrefour sont réalisées par des salariés de ce dernier qui ne travaillent pas exclusivement pour le Groupe.

Le Groupe est exposé aux risques liés aux systèmes d'information.

Le groupe Carmila utilise un certain nombre d'outils informatiques et de systèmes de communication et d'information qui jouent un rôle essentiel dans le cadre de son activité, tels que la facturation des loyers et la gestion financière et comptable. Toute défaillance, interruption ou violation des systèmes d'information ou toute perte de données pourrait entraîner des défaillances ou des interruptions dans l'activité du Groupe, et engendrer des coûts importants liés à la récupération et à la vérification des informations ainsi qu'à la perte potentielle d'activités.

Les systèmes d'information du Groupe pourraient aussi faire l'objet d'attaques cybercriminelles débouchant sur le vol ou le détournement de données confidentielles, l'extorsion de fonds ou l'interruption temporaire des activités du Groupe (déni de service). Les conséquences pourraient être d'ordre financier (rupture de négociation, pénalités, etc.), réputationnel (divulgaration de données opérationnelles ou financières non publiques) ou juridique (responsabilité vis-à-vis des personnes morales ou physiques sur lesquelles le groupe Carmila détient des informations confidentielles ou nominatives).

Toute défaillance, interruption ou violation des systèmes d'information est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'image, la réputation et l'activité du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de retenir les membres de son équipe de direction ainsi que de retenir et attirer des employés qualifiés.

Le Groupe dépend de l'implication et de l'expertise de ses dirigeants. La Direction du Groupe est composée de dirigeants et collaborateurs expérimentés choisis pour leur compétence avérée et leur expertise dans la gestion de centres commerciaux. L'équipe de direction du Groupe dispose d'une expérience significative dans le secteur et le succès du Groupe repose en partie sur les contributions de cette équipe. La perte du concours de tout membre de la Direction du Groupe pourrait affecter de manière défavorable sa capacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'affaires efficace et le Groupe pourrait être dans l'incapacité de trouver des remplaçants adéquats. La perte des collaborateurs clés du Groupe pourrait également

entraîner des pertes de compétences techniques ou spécifiques pouvant ralentir ou altérer certaines activités ou certains projets. Le Groupe aurait dans ce contexte, besoin de recruter de nouveaux collaborateurs qualifiés pour le développement de ses activités et, le cas échéant, de les former afin de les familiariser avec les enjeux et les contraintes propres au Groupe. Toute incapacité du Groupe à retenir un personnel hautement qualifié ou à attirer de nouveaux collaborateurs et à les former pourrait réduire l'efficacité de son organisation et sa capacité à exécuter son plan d'affaires et sa stratégie de développement.

5.2.3 Risques relatifs à la situation financière et à la politique de financement du Groupe

L'endettement du Groupe pourra affecter sa capacité de paiement de sa dette et la conduite de son activité.

Le groupe Carmila supporte actuellement un endettement significatif. Au 31 décembre 2018, l'endettement brut du groupe Carmila s'élevait à 2 389,9 millions d'euros (voir la partie 3.7 « Politique financière » » du présent document pour une description des principaux contrats de financement). À cette même date, le groupe Carmila disposait d'une trésorerie d'un montant total de 212,7 millions d'euros, pour une dette nette de 2 177,2 millions d'euros.

L'endettement du groupe Carmila pourrait avoir des conséquences importantes, notamment :

- une difficulté accrue pour le Groupe à satisfaire les obligations relatives à son endettement et à ses autres passifs ;
- l'affectation d'une part substantielle de son flux de trésorerie provenant de ses activités opérationnelles au remboursement de sa dette, ce qui réduirait la trésorerie disponible pour financer la croissance et des dépenses d'investissements, et pour d'autres besoins généraux ;
- une plus grande vulnérabilité à un ralentissement de son activité, des conditions économiques ou des conditions de son secteur ;
- une position concurrentielle désavantageuse par rapport à ses concurrents qui seraient moins endettés ;
- une flexibilité limitée dans la planification et l'adaptation aux évolutions de ses activités et de son secteur ;
- une limitation de sa capacité à réaliser des acquisitions stratégiques ou des projets d'extension ; et
- la limitation, entre autres, de sa capacité et celle de ses filiales à emprunter des fonds supplémentaires ou à lever des capitaux propres dans le futur et l'augmentation des coûts liés à ces financements supplémentaires.

La capacité du Groupe à rembourser sa dette dépendra de ses performances futures, lesquelles seront affectées par les conditions économiques et par des facteurs financiers, commerciaux, réglementaires et autres. Nombre de ces facteurs échappent au contrôle du Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à rembourser sa dette et à satisfaire ses autres obligations et engagements, il pourrait être contraint de refinancer sa dette ou de céder certains actifs afin d'obtenir les fonds nécessaires. Le Groupe ne peut garantir que de tels refinancements ou cessions d'actifs seraient réalisés dans un délai opportun ou à des conditions satisfaisantes, ou même qu'il parviendrait à les réaliser, ou qu'ils seraient autorisés au regard des conditions prévues dans ses contrats de financement.

Le groupe Carmila est soumis à des engagements (restrictive covenants) au titre de ses contrats de financement, ce qui pourrait nuire à sa capacité à conduire son activité.

Des engagements au titre des contrats de financement conclus par le groupe Carmila pourraient restreindre sa capacité à conduire son activité. Si le Groupe ne respectait pas ses engagements, y compris en raison d'événements échappant à son contrôle, dont les conditions économiques prédominantes et les facteurs financiers, commerciaux, réglementaires ou autres, cela pourrait entraîner la survenance d'un cas de défaut, ce qui pourrait affecter de manière défavorable et significative sa situation financière et ses résultats. Une violation de l'un de ses engagements (covenants) ou restrictions par le Groupe pourrait entraîner un cas de défaut au titre des contrats de financement.

Les conventions de crédits du groupe Carmila prévoient des engagements (*negative covenants*) restreignant, notamment, la capacité du Groupe à :

- réaliser des fusions, scissions ou opérations de réorganisation impliquant la disparition du Groupe ;
- modifier substantiellement la nature générale de son activité ;
- octroyer des sûretés ou garanties ;
- procéder à certaines cessions d'actifs ; et
- contracter de l'endettement supplémentaire.

De plus, les conventions de crédits sont assorties des engagements financiers suivants :

- **Interest Cover** : le ratio EBITDA (hors juste valeur)/Coût net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,00 à toute date de calcul (31 décembre et 30 juin de chaque année, testé par référence aux derniers états financiers consolidés annuels ou semi-annuels concernés du groupe Carmila). Au 31 décembre 2018, ce ratio était de 4,9 ;
- **Loan-to-Value** : le ratio Dette nette financière consolidée/Juste valeur des actifs de placement ne doit pas excéder 55% à toute date de calcul (31 décembre et 30 juin de chaque année, testé par référence aux derniers états financiers consolidés annuels ou semi-annuels concernés du groupe Carmila). Ce seuil est calculé en retenant au dénominateur la Juste valeur des actifs de placement droits inclus (y compris la quote-part de juste valeur des actifs des sociétés mises en équivalence) dans l'une des Conventions de Crédits et hors droits dans l'autre Convention de Crédits. Au 31 décembre 2018, ce ratio était de 34,0% en retenant au dénominateur la Juste valeur des actifs de placement droits inclus, et de 35,8% en retenant au dénominateur la Juste valeur des actifs de placement hors droits.

Les conventions de crédits prévoient également pendant toute la durée des prêts un seuil maximal de dette gagée par rapport au montant global de la juste valeur des immeubles de placement, cette dernière devant atteindre à tout moment un montant minimal d'un milliard d'euros. En outre, les Conventions de Crédits incluent des clauses selon lesquelles la dette devient immédiatement remboursable (i) si devait intervenir une réduction de la participation du Groupe Carrefour, au sein du Groupe, directement ou indirectement, en deçà du seuil de 20% du capital et/ou des droits de vote ou (ii) si un tiers (autre que le Groupe Carrefour) venait à détenir, directement ou indirectement, plus de 40% du capital et/ou des droits de vote du groupe Carmila et que le Groupe Carrefour en détenne moins de 33,33%.

Les contrats liés à l'émission des deux souches obligataires émises en 2015 et 2016 contiennent des clauses restreignant, notamment, la capacité du groupe Carmila à contracter de l'endettement supplémentaire et octroyer des sûretés réelles. Les porteurs des obligations peuvent également demander le remboursement immédiat de la dette si (i) un tiers, autre que le Groupe Carrefour, venait à détenir directement ou indirectement plus de 50% du capital et/ou des droits de vote du groupe Carmila et (ii) ce changement de contrôle entraînerait une dégradation de la notation de la dette du groupe Carmila à une catégorie *non investment grade* (BB+ ou en dessous) et le groupe Carmila ne pouvait se voir attribuer une *notation investment grade* (BBB- ou mieux) dans les 180 jours suivants la dégradation.

Les restrictions imposées dans les conventions de crédits et les contrats liés à l'émission des obligations pourraient affecter la capacité du Groupe à conduire son activité et limiter sa capacité à s'adapter aux conditions du marché ou encore à saisir les opportunités potentielles qui se présenteraient dans le secteur. Par exemple, de telles restrictions pourraient affecter de manière significative sa capacité à financer ses opérations ou ses besoins en capitaux, à réaliser des acquisitions stratégiques ou des investissements, ou à restructurer son organisation. Par ailleurs, sa capacité à se conformer à ces engagements (*covenants*) et restrictions pourrait être affectée par des événements échappant à son contrôle.

S'il survenait un cas de défaut au titre de l'un de ses contrats de financement, et qu'il n'y était pas remédié ou que la condition n'était pas levée, les banques prêteuses au titre des conventions de crédits ou les porteurs des obligations pourraient mettre fin à leurs engagements au titre des contrats, et demander que l'ensemble des encours au titre dudit endettement soient exigibles immédiatement. Une telle situation pourrait à son tour entraîner des cas de défauts croisés au titre de tout autre contrat de financement. De tels événements pourraient entraîner la défaillance du Groupe ou l'ouverture d'une procédure de liquidation.

Le Groupe est exposé aux risques liés à une dégradation de la notation de sa dette.

La dette existante du groupe Carmila est périodiquement notée par l'agence Standard & Poor's et pourrait faire l'objet d'une notation par d'autres agences de notation. À la date du présent document et depuis mai 2015, la dette à long terme du groupe Carmila est notée « BBB » avec une perspective positive depuis le 12 juin 2018. Standard & Poor's a confirmé cette notation lors de la fusion entre Cardety et Carmila le 12 juin 2017 (ci-après « l'Opération de Fusion ») puis le 12 juin 2018. Cette notation est fonction de la capacité de remboursement du groupe Carmila, de ses liquidités, de certains ratios financiers, de son profil opérationnel et de sa situation financière, ainsi que d'autres facteurs considérés comme étant significatifs pour le domaine d'activité du Groupe, ainsi que, plus généralement, pour les perspectives économiques.

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

La capacité du Groupe à lever des capitaux pourrait se trouver limitée.

À l'avenir, le Groupe pourrait être conduit à lever des capitaux supplémentaires par le biais de financements publics ou privés ou d'autres sources de financement afin de financer sa stratégie de développement, d'acquisitions ou pour d'autres raisons. En outre, le Groupe est tenu de distribuer une part significative de ses bénéfices à ses actionnaires afin de pouvoir bénéficier du régime SIIC en France (voir la partie 5.2.4 « Risques réglementaires, juridiques et fiscaux – Le Groupe est exposé en France aux risques liés aux contraintes résultant du régime fiscal applicable aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), à un éventuel changement des modalités de ce statut ou encore à la perte du bénéfice de ce statut » du présent document). Le Groupe s'appuie donc dans une large mesure sur l'endettement pour financer sa croissance. Ce mode de financement pourrait ne pas être disponible à des conditions satisfaisantes, notamment en cas de crise des marchés de capitaux ou des marchés de la dette, de survenance d'événements affectant le secteur immobilier, de hausse des taux d'intérêts, de baisse de la notation de la dette du Groupe, de restrictions imposées par les engagements des contrats de financement, ou de toute modification de l'activité, de la situation financière ou de l'actionnariat du Groupe susceptible d'influer sur la perception que les investisseurs ou les prêteurs ont de la qualité de son crédit ou de l'attrait d'un investissement en dette ou en actions dans le Groupe. Toute incapacité à lever les capitaux nécessaires pourrait limiter la capacité du Groupe à acquérir de nouveaux actifs et à financer les projets de rénovation et d'extension de ses centres commerciaux, éléments clés de sa stratégie ou de réagir aux pressions concurrentielles, et pourrait ainsi avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

5.2.4 Risques réglementaires, juridiques et fiscaux

L'activité du Groupe est soumise à de nombreuses réglementations qui pourraient évoluer à l'avenir.

En tant que propriétaire et gestionnaire d'actifs immobiliers commerciaux, le Groupe doit se conformer à de multiples réglementations en vigueur dans tous les pays où il opère, et notamment les règles d'urbanisme, les règles relatives à l'attribution de permis de construire et d'autorisations d'exploitation, les règles sanitaires et de sécurité applicables aux actifs ouverts au public, les réglementations environnementales, le droit des baux commerciaux, la réglementation du travail, le droit des sociétés et le droit fiscal.

Des évolutions du cadre réglementaire ou légal ou la perte d'avantages liés à un statut ou à une autorisation pourraient contraindre le Groupe à adapter ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie et donc entraîner des contraintes ou coûts supplémentaires, susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur la valeur de son portefeuille d'actifs immobiliers, sur son activité et sur ses résultats, par une augmentation de ses dépenses ou par un ralentissement, voire l'arrêt, du développement de certains investissements ou activités locales.

Si un ou plusieurs locataires de l'un de ses centres commerciaux ne respectaient pas les normes applicables, le Groupe pourrait également être pénalisé par la fermeture d'une boutique, celle-ci entraînant une perte de loyers, ou par la perte de commercialité du site, par exemple.

Par ailleurs, le Groupe ne peut garantir que tous ses locataires, notamment sur les centres commerciaux récemment acquis, se conforment à l'ensemble des réglementations qui leur sont applicables, notamment en matière de santé publique, d'environnement, de sécurité, d'urbanisme et d'autorisations d'exploitation commerciale. Les conséquences d'éventuelles irrégularités seraient susceptibles d'entraîner l'application de sanctions au Groupe, en qualité de propriétaire, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son image, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Le Groupe est soumis à la réglementation sur les baux commerciaux dans le cadre de son activité.

Le groupe Carmila est soumis à la réglementation sur les baux commerciaux dans le cadre de son activité. En France, les stipulations contractuelles relatives à la durée des baux, leur résiliation, leur nullité, leur renouvellement et l'indexation des loyers relatifs à ces baux peuvent être considérées comme relevant de l'ordre public. En particulier, certaines dispositions légales en France limitent les conditions dans lesquelles les propriétaires de biens peuvent augmenter les loyers afin de les aligner sur le taux du marché ou de maximiser le revenu locatif. De plus, en France, le loyer pour certains types de baux ne peut être révisé que tous les trois ans, l'éviction des locataires en cas de non-paiement des loyers peut être soumise à des délais importants et la validité des baux prévoyant des planchers pour les taux d'indexation peut être remise en cause. Enfin, la loi n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (dite « Loi Pinel ») et le décret n° 2014-1317 du 3 novembre 2014 ont modifié certaines dispositions relatives aux baux commerciaux. Le groupe Carmila est également soumis à la réglementation sur les baux commerciaux en Espagne et en Italie. En Italie, certains baux conclus par le groupe Carmila sont soumis au régime de la location immobilière, prévoyant notamment que le bail peut intégrer une clause d'indexation annuelle qui ne peut excéder 75% de la variation de l'indice trimestriel ISTAT (indice des prix à la consommation).

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

Le Groupe est soumis aux réglementations liées à l'urbanisme, la sécurité et l'exploitation des centres commerciaux.

L'activité du Groupe est soumise aux règles d'urbanisme, et notamment au régime des autorisations d'exploitation commerciale. Outre les sanctions administratives en cas de non-respect de ce régime – mise en demeure sous astreinte, par le Préfet, de ramener la surface commerciale concernée à l'autorisation accordée et décision préfectorale de fermeture au public des surfaces de vente exploitées illicitement sous astreinte jusqu'à régularisation effective – des sanctions pénales peuvent également être prononcées. Le Groupe est également soumis aux règles d'urbanisme applicables en Espagne et en Italie, pour ses actifs situés dans ces deux pays.

Par ailleurs, en tant qu'établissements recevant du public, les centres commerciaux du groupe Carmila sont soumis aux normes de sécurité contre les incendies. L'autorisation d'ouverture de l'établissement ne peut être donnée qu'après avis positif d'une commission de sécurité suite à une visite de réception effectuée par cette dernière. Par ailleurs, les

commissions de sécurité peuvent régulièrement réaliser des inspections pour vérifier le respect des normes de sécurité qui donnent lieu à un rapport formalisé. En cas d'infractions à la réglementation, la fermeture du site peut être décidée par les autorités nationales ou locales. Les centres commerciaux du groupe Carmila sont régulièrement inspectés. En cas de constatation d'une anomalie, un délai est généralement accordé pour se conformer aux exigences légales et réglementaires mais, si l'infraction à la réglementation vient à perdurer, la fermeture du centre commercial peut être décidée par le maire ou par le Préfet.

Toute évolution de la réglementation relative à l'urbanisme ou aux exigences de sécurité mises à la charge des établissements recevant du public, entraînant un accroissement des restrictions ou des contraintes en matière de développement de ces centres commerciaux pourrait limiter les possibilités et les perspectives de croissance du Groupe. Toute déréglementation dans le secteur de l'urbanisme commercial, telle qu'un octroi plus large des autorisations d'exploitation commerciale ou la limitation des exigences de sécurité, pourrait avoir pour effet une baisse de la valeur patrimoniale des actifs du Groupe.

Dans le cadre de la construction de ses extensions, le groupe Carmila est également soumis à la réglementation relative aux permis de construire et aux normes de sécurité. Ainsi, le durcissement des normes de construction, de sécurité, de délivrance des permis de construire ou d'autorisation de construire (autorisation d'exploitation commerciale) pourrait également avoir une influence négative sur les résultats et les perspectives du Groupe en augmentant les coûts d'exploitation, d'entretien et d'amélioration ainsi que les coûts administratifs inhérents aux centres commerciaux.

Le Groupe est soumis aux réglementations liées à l'environnement et à la santé publique, et il est exposé aux risques de mise en cause de sa responsabilité.

En sa qualité de propriétaire et gestionnaire de centres commerciaux, le groupe Carmila doit se conformer aux réglementations environnementales et sanitaires locales dans tous les pays où il opère. La non-conformité à ces réglementations environnementales et sanitaires locales ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations promulguées dans ces domaines pourraient donner lieu à des amendes, entraîner une hausse des dépenses ou entraver le développement des activités du Groupe et avoir des répercussions sur les résultats et la situation financière du Groupe ou mettre en cause sa responsabilité civile.

En outre, tous les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux catastrophes naturelles (inondations, changements climatiques, crises sanitaires ou écologiques, etc.), pouvant n'être pas couvertes, totalement ou partiellement, par une politique d'assurance, pouvant avoir un effet défavorable significatif sur les actifs en question et la situation financière du Groupe.

Le Groupe est soumis aux réglementations en matière de sécurité et d'utilisation de données personnelles.

Le groupe Carmila collecte et utilise des données à caractère personnel concernant les clients des centres commerciaux sous sa gestion ainsi que les clients finaux du Groupe Carrefour, notamment ceux bénéficiant de la « carte PASS » qui consentent au traitement de leurs données à caractère personnel par le groupe Carmila et le Groupe Carrefour par le biais d'un même formulaire *d'opt in*. Le traitement de ces données est soumis à la réglementation européenne et française en matière de données à caractère personnel, et en particulier, à partir du 25 mai 2018, au Règlement (2016/679/EU) général sur la Protection des Données (« RGPD »).

Le Groupe ne peut exclure que les autorités ou un client cherchent à remettre en question les conditions dans lesquelles sont traitées les données à caractère personnel. Par ailleurs, le Groupe ne peut exclure une défaillance de son système de sécurité qui pourrait conduire à une utilisation frauduleuse des données à caractère personnel des consommateurs ou d'informations confidentielles concernant ses clients locataires.

Le Groupe ne peut exclure que sa responsabilité puisse être engagée du fait d'actions commises par des sous-traitants gérant une partie des traitements des données à caractère personnel ou au titre de la transmission à des partenaires (clients locataires ou Groupe Carrefour) de données à caractère personnel ou de l'utilisation faite par des partenaires de données transmises, conformément à la réglementation applicable, par le Groupe, notamment en vue de sollicitations commerciales.

La survenance de tels événements pourrait conduire à la mise en cause de la responsabilité du Groupe et ainsi avoir un effet défavorable sur la réputation, les activités, les résultats ou la situation financière du Groupe. Le RGPD, dont la date d'entrée en application est fixée au 25 mai 2018, prévoit, en cas de violation, des amendes administratives pouvant s'élever, dans les cas les plus graves, jusqu'à 20 millions d'euros ou jusqu'à 4% du chiffre d'affaires annuel mondial total de l'exercice précédent.

Par ailleurs, si le Groupe n'était plus en mesure – notamment pour des raisons réglementaires – de pouvoir utiliser les données à caractère personnel des clients des centres commerciaux sous sa gestion ou des clients finaux du Groupe Carrefour, cela pourrait en conséquence ralentir et/ou limiter le développement de sa stratégie digitale visant à adresser les besoins des consommateurs et constituant l'un de ses axes stratégiques. La survenance d'un tel événement pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de protéger la propriété intellectuelle nécessaire à la conduite de son activité.

Le groupe Carmila s'appuie sur la législation relative à la propriété intellectuelle (notamment aux noms commerciaux, aux marques, aux bases de données et aux droits d'auteur) ainsi qu'aux secrets d'affaires et à la concurrence déloyale, afin de protéger ses droits sur ses produits et services. Toutefois, les dépôts de marques peuvent ne pas toujours aboutir, et les marques enregistrées peuvent se montrer inefficaces pour faire face à la concurrence ou être annulées en cas de contestation ultérieure. En outre, les mesures que le groupe Carmila prend pour protéger ses droits de propriété intellectuelle pourraient être inadéquates, ce qui pourrait engendrer des infractions et des contrefaçons de ses produits et services. Les secrets d'affaires du Groupe pourraient être portés à la connaissance de ses concurrents et le Groupe pourrait ne pas être en mesure de protéger efficacement ses droits sur ces informations confidentielles. De plus, d'autres sociétés pourraient faire valoir des droits sur la propriété intellectuelle du Groupe ou contester la titularité de ces droits.

Le groupe Carmila a consacré des ressources importantes dans le but de sensibiliser ses employés au respect des marques ou autres droits de propriété intellectuelle du groupe Carmila, ainsi qu'à la protection de ses secrets d'affaires. Toutefois, des tiers pourraient contester l'utilisation par le Groupe de droits d'auteur, marques ou autres droits de propriété intellectuelle qui sont importants pour son activité. La résolution ou le règlement d'un litige en vue de faire respecter ces droits allégués par un tiers, quel qu'en soit le bien-fondé, pourrait s'avérer coûteux et détourner les ressources du Groupe. Le Groupe pourrait perdre de tels litiges, ou pourrait être amené à les transiger, en raison de la complexité technique des problématiques et des incertitudes

inhérentes aux procédures mettant en cause des droits de propriété intellectuelle et des coûts importants engendrés par la défense de telles réclamations.

De tels événements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, en limitant sa capacité à fournir ses produits et services ou en imposant au Groupe des dépenses importantes pour la défense de ses droits.

Le Groupe est exposé en France aux risques liés aux contraintes résultant du régime fiscal applicable aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), à un éventuel changement des modalités de ce statut ou encore à la perte du bénéfice de ce statut.

Le groupe Carmila bénéficie en France du régime fiscal SIIC visé à l'article 208 C du Code général des impôts et est, à ce titre, exonéré d'impôt sur les sociétés sur les bénéfices provenant de la location d'immeubles ou de la sous-location de certains immeubles, de certaines plus-values et des dividendes reçus de ses filiales, le cas échéant, elles-mêmes soumises au régime SIIC. Ce régime s'étend également aux résultats des filiales françaises du Groupe ayant opté pour ce régime.

Le bénéfice du régime SIIC est subordonné au respect de certaines obligations et conditions, notamment (i) l'obligation de redistribuer une part importante de ses bénéfices (95% des bénéfices provenant des revenus locatifs, 60% des plus-values et 100% des dividendes en provenance de filiales soumises au régime SIIC (dans la limite du résultat SIIC et du bénéfice distribuable)) et (ii) la non-détention directement ou indirectement par un ou plusieurs actionnaires agissant de concert de 60% ou plus du capital ou des droits de vote de Carmila. Du fait de la réalisation de l'Opération de Fusion, les obligations de distribution qui incombaient à Carmila S.A.S. (report d'obligations de distribution d'un montant de l'ordre de 50,7 millions d'euros) doivent être respectées par la Société dans la mesure où des bénéfices distribuables futurs viendraient à le permettre.

En cas de non-respect des obligations et conditions du régime SIIC, le régime fiscal SIIC dont bénéficie le Groupe en France pourrait être remis en cause, ce qui aurait notamment pour conséquence l'assujettissement des entités concernées à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun au titre des exercices concernés, auquel s'ajouteraient l'obligation de réintégrer dans leurs résultats fiscaux de l'exercice de sortie la fraction du bénéfice distribuable existant à la clôture de l'exercice de sortie et provenant de sommes antérieurement exonérées, ainsi que certaines impositions complémentaires spécifiques en cas de sortie du régime SIIC dans les dix ans de l'option.

En outre, Carmila pourrait faire face à une charge d'impôt supplémentaire (20% du montant des sommes distribuées) en cas de versement de dividendes exonérés à un actionnaire autre qu'une personne physique disposant, directement ou indirectement, d'au moins 10% des droits à dividendes de Carmila au moment de la mise en paiement et non soumis à l'impôt sur les sociétés ou un impôt équivalent. Les statuts de Carmila prévoient expressément la prise en charge des conséquences de ce prélèvement par l'actionnaire concerné, mais Carmila pourrait éventuellement rencontrer des difficultés de recouvrement ou d'insolvabilité dudit actionnaire si une retenue sur le dividende n'était pas possible.

Des modifications substantielles apportées au régime fiscal SIIC dont bénéficie le Groupe en France, voire la perte du bénéfice de ce régime, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités du Groupe, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

5.2.5 Risques de marché

Risque de taux

Le groupe Carmila est exposé au risque d'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable. Au 31 décembre 2018, la dette brute consolidée du groupe Carmila s'élevait à 2 390 millions d'euros, dont 280 millions d'euros à taux variable et 2 110 millions d'euros à taux fixe ou plafonné après opérations de couverture, et une dette nette consolidée s'élevait à 2 177 millions d'euros.

Le groupe Carmila met en place une politique de couverture avec la mise en place d'instruments dérivés (*swaps* et *cap*). Pour plus de détails, il convient de se référer à la Note 6.2.8 des comptes consolidés figurant à la partie 7.1 « Comptes consolidés » du présent document et à la partie 3.7 « Politique financière » du présent document.

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2018, la dette brute consolidée du groupe Carmila s'élevait à 2 390 millions d'euros, soit une dette nette consolidée s'élevait à 2 177 millions d'euros. Le groupe Carmila dispose également de deux lignes de crédit non tirées à hauteur de 1 009,0 millions d'euros et d'un programme de billets de trésorerie pour un montant maximum de 600 millions d'euros. L'échéancier de la dette du groupe Carmila figure à la Note 6.2.7 des comptes consolidés du groupe Carmila figurant à la partie 7.1 « Comptes consolidés » du présent document. La principale échéance du Groupe est le remboursement des emprunts obligataires d'un montant total de 1,55 milliard d'euros pour un montant respectif de 600 millions d'euros en septembre 2023 et en septembre 2024 et 350 millions en mars 2028.

Les Conventions de Crédit du groupe Carmila comportent un certain nombre de clauses restrictives, dont des clauses de changement de contrôle et de ratios financiers, notamment le respect d'un ratio EBITDA (hors juste valeur)/Coût net de l'endettement financier qui doit être supérieur à 2,00 à toute date de calcul (31 décembre et 30 juin de chaque année, testé par référence aux derniers états financiers consolidés annuels ou semi-annuels concernés du groupe Carmila). Ces clauses sont décrites à la partie 3.7 « Politique financière » du présent document. Le non-respect de ces clauses ou de ces ratios pourrait permettre aux créanciers du groupe Carmila de déclarer l'exigibilité anticipée des sommes dues au titre des Conventions de Crédit. Dans ce cas, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de rembourser ces montants, ou pourrait se voir contraint de mettre en place des solutions de refinancement à des conditions moins favorables. En outre, une telle situation rendrait difficile la mise en place de nouveaux financements ou pourrait conduire à un renchérissement sensible de ceux-ci, ce qui constituerait un obstacle à sa stratégie de croissance et au financement de ses investissements. Pour plus de détails, il convient de se référer aux Notes 6 des comptes consolidés figurant à la partie 7.1 « Comptes consolidés » et à la partie 3.7 « Politique financière » du présent document.

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 partie 5.2 « Facteurs des risques » 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 *Risks & Compliance*. 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. partie 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 ; 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.

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⁽²⁾.

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⁽³⁾.

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 partie 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.

(1) Objectifs précisés dans le cadre de référence sur les dispositifs des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-3 A).

(2) Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-5 a).

(3) Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (Section II-5 b).

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 ;
- 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 Organisation et 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 au projet, 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 désigné un Correspondant Sécurité de l'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 au moins trois fois par an.

Juridique

Dans le cadre de sa convention de prestations de services, le suivi des contraintes réglementaires applicables au portefeuille du groupe Carmila, notamment les autorisations administratives, droits immobiliers et droits des baux, est assuré par la Direction Juridique de Carrefour Property. La Direction Juridique Carrefour Property assure également le suivi des litiges et contentieux, avec le support, si cela est nécessaire, d'experts externes.

Les équipes de Carrefour s'assurent de l'application et de la conformité des lois en vigueur pour l'ensemble des activités et sociétés du groupe Carmila. Elles assistent l'ensemble des équipes opérationnelles dans la mise en place des contrats spécifiques et pour l'ensemble des baux commerciaux signés avec les enseignes et la documentation légale attachée.

Enfin elle réalise l'ensemble de la gestion juridique des contrats, des sociétés et des instances de gouvernance du groupe Carmila ainsi que les obligations légales lui incombant.

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 ethnique et la parité homme/femme, comme détaillé dans la partie « Promouvoir le bien-être et le développement des collaborateurs » (cf. Partie 4.4.2.5 « Diversité, inclusion et handicap »).

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 « *book* 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 lors d'une journée d'intégration qui a 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 :

- intégrité individuelle et collective ;
- confidentialité des informations ;
- droit d'alerter ;
- respect de la diversité ;
- responsabilité sociétale et environnementale du groupe ;
- comportement au travail ;
- transparences des relations commerciales.

Ce Comité éthique, conjoint entre Carrefour Property et Carmila, est composé de six membres du Comité de Direction des deux sociétés à parité. Il 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 respect des principes par l'ensemble des collaborateurs ;
- conduire une réflexion et mettre en œuvre un plan d'actions sur les principaux sujets d'éthique intéressant chaque pays ou activité, dans une logique d'anticipation et dans le cadre d'une vision élargie des sujets ;
- organiser et s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs d'alerte professionnelle ;
- fournir des avis aux directeurs pays suite à toute question relative à l'application ou au respect des principes éthiques du groupe ;
- assurer un traitement des alertes indépendant dans le strict respect de la légalité ; et
- contrôler et évaluer régulièrement l'efficacité du dispositif en s'appuyant notamment sur des indicateurs et un reporting régulier.

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 afin d'alerter sur des manquements aux Principes Éthiques, notamment en matière de corruption et de conflits d'intérêts. 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 II) 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 français les plus exposés à ces risques. Ce dispositif de formation s'appuie sur des outils de communication illustrés avec des exemples ciblés pour les populations concernées.

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.

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.

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 le groupe Carmila s'abstient de manière générale de tout contact avec la communauté financière. 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 Renovation 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 partie 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 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 partie 5.4.3.1 « Autorisation portant sur les investissements »).

5.4.3.3 Gestion locative

Carmila confie des mandats de gestion locative et de *property 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 et le taux de vacance. Un plan de commercialisation est établi par site de manière annuelle, avec validation du Directeur *Asset Management*, et fait l'objet d'actualisations régulières en fonction de l'évolution du site. 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 locatives 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 ;
- 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.

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 Parties 5.2 et 4 du présent document sur les facteurs de risques et la Déclaration de Performance Extra-Financière 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 bio-climatiques ;
- 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.

(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).

5.5 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 2018 figure à la Note 7.9 de la partie 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 Partie 5.1.5.3 « Principaux accords conclus avec les entités du Groupe Carrefour », à la partie 3.7 « Politique financière » et au paragraphe « Transactions avec des parties liées » inclus dans la partie 7.1 « Comptes consolidés 2018 » 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 « Carmilab », 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, Carmilab a facilité l'expérimentation de 50 projets multicanal 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.



GOVERNANCE ET CAPITAL

6.1	Gouvernement d'entreprise	154	6.3	Capital et actionariat	189
6.1.1	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	154	6.3.1	Capital social	189
6.1.2	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	154	6.3.2	Actionariat	194
6.1.3	Direction Générale	175	6.3.3	Plan d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance	197
6.2	Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants et mandataires sociaux	176	6.3.4	Accords susceptibles d'entraîner un changement de contrôle	198
6.2.1	Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Conseil d'administration	176	6.3.5	Incidences en cas d'offre publique ou d'échange (art. L. 225-37-5 C.com)	198
6.2.2	Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux	178	6.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	199
6.2.3	Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	185			

6.1 Gouvernement d'entreprise

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 « l'Opération de Fusion »). L'ensemble ainsi constitué a été renommé « Carmila ».

Un Document E a été établi à l'occasion de cette opération et enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 mai 2017 avec le n° E.17-040. Il est disponible sur le site de la Société www.Carmila.com.

La structure et la taille de la Société ont donc évolué, ce qui a eu notamment pour effet la modification de sa gouvernance (cf. Document de Référence 2017 de la Société).

6.1.1 Référence au Code de gouvernement d'entreprise

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.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 juin 2017, a décidé que la Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise. 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.

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.

Les pratiques de la Société sont conformes à l'ensemble des recommandations applicables du Code AFEP-MEDEF.

6.1.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

6.1.2.1 Composition du Conseil d'administration et évolution au cours de l'année 2018

Composition du Conseil d'administration au 1^{er} janvier 2018

Le Conseil d'administration de la Société devait être composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, conformément aux statuts alors en vigueur. Au 1^{er} janvier 2018, le Conseil d'administration est composé de 14 administrateurs.

Par ailleurs, Messieurs Frédéric Bôl, Laurent Fléchet et Pedro Antonio Arias agissent en qualité de censeurs au sein du Conseil d'administration et Monsieur Olivier Lecomte agit en qualité d'Administrateur référent au sein de ce Conseil et ce, pour la durée de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

La durée des fonctions 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.

Ainsi, le Conseil d'administration est renouvelé chaque année par roulement périodique, depuis l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2017, compte tenu des dates de fin de mandat des administrateurs composant le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration était composé de la manière suivante au 1^{er} janvier 2018 :

	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Échéance du mandat
Ehrmann Jacques	Non	20 mai 2015	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Vallée Laurent	Non	4 septembre 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Pezant Raphaëlle	Non	3 octobre 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Cheval Marie	Non	3 octobre 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Farjon Séverine	Oui	20 mai 2015	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Guillen Valérie	Oui	18 avril 2016	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017
Lecomte Olivier	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Luccioni Laurent	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Mauger Francis	Non	18 juin 2012	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Moussalem Nadra	Non	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019
Axa Reim France (rep. par Del Monaco Amal)	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Cardif Assurance Vie (rep. par Robin Nathalie)	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Predica (rep. par Chabas Emmanuel)	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Sogecap (rep. par Briand Yann)	Oui	12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Arias Pedro Antonio		12 juin 2017	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Bôl Frédéric		20 mai 2015	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Fléchet Laurent		20 mai 2015	Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

Le Conseil d'administration a veillé à ce que la sélection des membres devant être désignés en qualité d'administrateur de la Société lui permette 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. Ainsi, au 1^{er} janvier 2018, six femmes sont membres du Conseil d'administration sur 14, soit une proportion d'administrateurs de chaque sexe supérieure à 40%, conformément aux exigences légales.

Évolution de la composition du Conseil d'administration après le 1^{er} janvier 2018

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2018, Madame Maria Garrido, de nationalité espagnole, a été nommée en qualité d'administratrice de la Société, en remplacement de Madame Valérie Guillen, démissionnaire, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire qui statuera

sur les comptes clos le 31 décembre 2021. Sa candidature a été proposée à l'Assemblée générale susvisée en raison notamment de son expérience internationale en marketing opérationnel et stratégique au sein de diverses sociétés de premier plan dans la grande consommation.

Par décision du Conseil d'administration du 24 octobre 2018, **Madame Claire Noël du Payrat**, de nationalité française, a été cooptée en qualité d'administratrice de la Société en remplacement de Madame Raphaëlle Pezant, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2019 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. La ratification de cette cooptation sera proposée à l'assemblée générale des actionnaires prévue le 16 mai 2019.

Frédéric Bôl a démissionné de ses fonctions de censeur au sein du Conseil d'administration de la Société le 10 juillet 2018.

Les changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice sont indiqués ci-dessous.

	Départs	Nominations
Conseil d'administration	Valérie Guillen Raphaëlle Pezant Frédéric Bôl (censeur)	Maria Garrido Claire Noël du Payrat
Comité d'audit	Valérie Guillen Laurent Vallée	Maria Garrido Claire Noël du Payrat
Comité stratégique d'investissement	NA	NA
Comité des rémunérations et des nominations	Raphaëlle Pezant	Laurent Vallée

La diversification dans la composition du Conseil d'administration a été maintenue par ces nouvelles nominations. Au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration de la Société était composé de 14 administrateurs (huit hommes et six femmes), dont neuf indépendants et trois censeurs.

Composition du Conseil d'administration au 3 avril 2019

En date du 3 avril 2019, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Jérôme Nanty au poste d'administrateur de la Société en remplacement de Monsieur Francis Mauger, démissionnaire, qui a été coopté lors de cette même session au poste de censeur de la Société, en remplacement de Monsieur Frédéric Bol, démissionnaire. Ces deux cooptations seront soumises à la ratification de l'Assemblée générale du 16 mai 2019 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration de la Société au 3 avril 2019.

Noms et prénoms	Sexe	Nationalité	Âge	Membre indépendant	Date de première nomination	Date de début d'exercice du mandat en cours	Date d'échéance du mandat (Assemblée statuant sur les comptes clos le)	Ancienneté au Conseil	Nombre de titres détenus	Présence dans des comités
Ehrmann Jacques Président-Directeur général	H	France	58 ans	Non	20/05/2015	12/06/2017	31/12/2020	43 mois	39 664	CSI
Vallée Laurent Administrateur	H	France	47 ans	Non	04/09/2017	04/09/2017	31/12/2019	16 mois	1 000	CSI CNR
Cheval Marie Administratrice	F	France	44 ans	Non	03/10/2017	03/10/2017	31/12/2019	15 mois	1 000	CSI
Farjon Séverine Administratrice	F	France	43 ans	Oui	20/05/2015	12/06/2017	31/12/2018	43 mois	1 001	CRN (Président)
Noël du Payrat Claire Administratrice	F	France	50 ans	Non	24/10/2018	24/10/2018	31/12/2018	2 mois	1 000	CAU
Garrido Maria Administratrice	F	Espagne	45 ans	Oui	16/05/2018	16/05/2018	31/12/2021	7 mois	1 000	CAU
Lecomte Olivier Administrateur	H	France	53 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2019	18 mois	1 000	CAU (Président) CRN
Luccioni Laurent Administrateur	H	France	47 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2019	18 mois	1 020	
Nanty Jérôme Administrateur	H	France	57 ans	Non	03/04/2019	03/04/2019	31/12/2018	-	-	CRN
Moussalem Nadra Administrateur	H	France	42 ans	Oui ⁽¹⁾	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2019	18 mois	1 000 actions Carrefour	CSI
Axa Reim France (rep. par Del Monaco Amal) Administratrice	F	Espagne	45 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	18 mois	5 835 926	CRN
Cardif Assurance Vie (rep. par Robin Nathalie) Administratrice	F	France	56 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	18 mois	12 050 973	CSI (Président)
Predica (rep. par Chabas Emmanuel) Administrateur	H	France	42 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	18 mois	12 564 212	CSI
Sogecap (rep. par Briand Yann) Administrateur	H	France	43 ans	Oui	12/06/2017	12/06/2017	31/12/2020	18 mois	7 684 625	CAU
Arias Pedro Antonio	H	France	48 ans		12/06/2017		31/12/2020	18 mois		
Fléchet Laurent	H	France	53 ans		12/06/2017		31/12/2020	18 mois		
Mauger Francis	H	France	68 ans		03/04/2019		31/12/2018	78 mois ⁽²⁾	1 000	invité permanent du CSI

CAU : Comité d'audit.

CRN : Comité des rémunérations et des nominations.

CSI : Comité stratégique et d'investissement.

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa revue annuelle de l'indépendance des administrateurs, a constaté que Monsieur Nadra Moussalem présentait désormais les critères d'indépendance requis.

(2) Monsieur Francis Mauger était administrateur de la Société depuis le 18/06/2012, et a été coopté en qualité de censeur lors de la séance du 3 avril 2019 du Conseil d'administration, en remplacement de Monsieur Frédéric Bôl, démissionnaire.

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.

Les principaux mandats et fonctions exercés par lesdits administrateurs au cours des cinq dernières années sont les suivants :

Jacques EHRMANN

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Président-Directeur Général et membre du Comité stratégique et d'investissement

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directeur Exécutif Patrimoine, Développement International et Innovation du Groupe Carrefour
- Membre du Directoire de Frojal (SA)
- Président de Tamlet (SAS)
- Administrateur d'Atacadao SA (société cotée - Brésil)
- Membre du Comité Ressources Humaines d'Atacadao SA (société cotée - Brésil)
- Membre du Comité Stratégique d'Atacadao SA (société cotée - Brésil)
- Administrateur de Carrefour Property España (Espagne)
- Président du Conseil d'administration de Carrefour Property Italia (Italie)
- Administrateur de Carrefour SA (société cotée - Turquie)
- Administrateur de Edmond de Rothschild S.A.
- Membre du Conseil de Surveillance de Edmond de Rothschild (France)
- Membre du Comité de Direction d'Adialéa (SAS)
- Membre du Comité des Nominations d'Adialéa (SAS)
- Cogérant des sociétés Jakerevo (SCI) et Testa (SC)
- Vice-Président du CNCC (Conseil national des Centres Commerciaux).

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Président-Directeur Général de Carmila SAS
- Membre et Président du Comité d'Audit d'Atacadao SA (Brésil)
- Membre du Conseil de Surveillance de Frojal (SA)
- Président-Directeur Général de Mercialys (SA)
- Directeur Général de GreenYellow (SAS)
- Administrateur de Big C (Thaïlande)
- Membre du Conseil de surveillance de Editions Lefebvre Sarrut (SA)
- Président du Conseil d'administration et administrateur des sociétés Intexa (SA - société cotée) et Proxipierre (SPPICAV)
- Président du Conseil d'administration de la société Plouescadis (SA)
- Président de Hard Immo (SAS)
- Président de L'Immobilier Groupe Casino (SAS)
- Administrateur des sociétés DTC Finance BV, DTC Development 1, DTC Development 2, DTC Development 3 (Pays-Bas)
- Gérant non associé des sociétés GreenYellow Participations (EURL), GreenYellow Participations 2 (EURL), GreenYellow Arles (SNC), Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 3C (SAS), KS Participation Métropole (EURL), Société de Participations dans des Centrales PV 3 (EURL), Société de Participations dans des Centrales PV 3C (EURL), Société de Participations dans des Centrales PV 4 (EURL), GreenYellow Participations 3b (EURL), GreenYellow Participations 10 (EURL), GreenYellow Participations 6 (EURL), GreenYellow Participations 7 (EURL), GreenYellow Participations 8 (EURL), GreenYellow Participations 11 (EURL), GreenYellow Participation Energie (SARL), Alpha (SARL), Azel (SCI), Casino Développement (SNC), Hyper 19 (SNC) et SNC Maud
- Représentant permanent de la société Mercialys (SA), présidente des sociétés Mercialys Gestion (SAS) et Mery 2 (SAS)
- Représentant permanent de la société Casino Guichard-Perrachon (SA cotée), présidente des sociétés IGC Promotion (SAS) et Théiadis (SAS)
- Représentant permanent de la société L'Immobilier Groupe Casino (SAS), présidente des sociétés Onagan Promotion (SAS), SAS Cathédrale, SAS des Grands Crus, SAS de Saint Sulpice, SAS des Salins, Opalodis (SAS) et Uranie (SAS)
- Représentant permanent de la société L'Immobilier Groupe Casino (SAS), gérante des sociétés Agout (SNC), Chafar 2 (SCCV), Chouans (SCCV), Clovis (SCCV), Dentelle (SNC), Fructidor SNC, Géante Périaz (SNC), Pays Chaunois (SCCV), Plaine de Lamolle (SCCV), Seconde Périaz (SCCV), SCI Stoupale et SCI Zac du Roubaud Saint-Jean
- Représentant permanent de la société GreenYellow (SAS), présidente des sociétés Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 3b (SAS), Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 4 (SAS), Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 5 (SAS), Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 6 (SAS) et Lycées Pyrénées Orientales (SAS)
- Représentant permanent de la société Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 4 (SAS), gérante des sociétés GreenYellow Albi (SNC), GreenYellow Bordeaux (SNC), GreenYellow Castres (SNC), GreenYellow Montauban (SNC), GreenYellow Rodez (SNC) et GreenYellow Saint-André de Cubzac (SNC)
- Représentant permanent de la société Holding d'Exploitation de Centrales Photovoltaïques 5 (SAS), gérante des sociétés GreenYellow Avignon Cap Sud (SNC), GreenYellow Marseille Delprat (SNC), GreenYellow Sauvian (SNC) et GreenYellow Valence 2 (SNC)
- Représentant permanent de la société Ksilicium (SAS), présidente de la société GreenYellow Holding (SAS)
- Représentant permanent de la société Ksilicium Développement (SAS), présidente des sociétés Ksilicium Finance Métropole (SAS) et Ksilicium Finance Réunion (SAS)
- Représentant permanent de la société Plouescadis (SAS), présidente des sociétés Alcudia Promotion (SAS), IGC Promotion (SAS), Onagan Promotion (SAS), SAS Cathédrale, SAS de la Grande Colline, SAS de la Moitié, SAS de Malaz, SAS de Saint Sulpice, SAS des Grands Crus, SAS des Salins et SAS du Canal du Midi
- Représentant permanent de la société Plouescadis (SAS), gérante des sociétés Agout (SNC), Bobsleigh (SCCV), Canerousse SNC, Chantecouriol (SNC), Chatam (SCI), Chouans (SCCV), Dentelle (SNC), Géante Périaz (SNC), Les Grandes Chaumes (SCCV), Parc des Salins (SNC), Plaine de Lamolle (SCCV), SCCV de Cavernes, SCCV du Chapeau Rouge, SCI Immoieard, SCI Les Halles des Bords de Loire, SCI Zac du Roubaud Saint-Jean, Seconde Périaz (SCCV), SNC de Périaz, SNC Fairway, SNC Joutes de la Peyrade, Semnoz A (SNC), Semnoz B (SNC), Semnoz C (SNC), SNC Les Cabanes Tchanquées, Soderip Promotion (SNC), Rhodanienne (SNC), Vendolonne (SNC), Alcudia Amilly (SCCV), Alcudia Annemasse (SCCV), Alcudia Arbent (SCCV), Alcudia Basso Combo (SCCV),

Alcudia Boé (SCCV), Alcudia Chalon (SCCV), Alcudia Clermont Ferrand (SCCV), Alcudia Cubzac (SCCV), Alcudia Davezieux (SCCV), Alcudia Fenouillet (SCCV), Alcudia Firminy (SCCV), Alcudia Fréjus (SCCV), Alcudia Lannion (SCCV), Alcudia Lons Le Saunier (SCCV), Alcudia Loubet (SCCV), Alcudia Montélimar (SCCV), Alcudia Nîmes (SCCV), Alcudia Salon (SCCV), Alcudia Salvaza (SCCV), Alcudia Torcy (SNC), Alcudia Villenave d'Ornon (SCCV), SNC Alcudia Grans, SNC Alcudia Auxerre, SNC Alcudia Les Clairions, SNC Alcudia Tarbes Laloubère, SNC Alcudia Troyes Barberey et SNC Alcudia Villefranche

- Représentant permanent de la société SAS de la Grande Colline, Cogérante de la société SCI PDP

- Représentant permanent de la société SNC Maud, gérante des sociétés Adour Immo (SNC) et Menesterol Immo (SNC)
- Représentant permanent de la société Asinco (SAS) au Conseil d'administration de la société FIGEAC (SA)
- Représentant permanent de la société SCI Proximo, administrateur de la société AEW Immocommercial (SPPICAV)
- Principal Directeur de la société Servicios Cativen (Venezuela)
- Membre du Conseil de surveillance de la société Viveo Group (SA)
- Mandataire au sein de la société Viveo (EURL)
- Administrateur de la société SAS Santoline

Laurent VALLÉE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité stratégique et d'investissement et du Comité des rémunérations et des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Secrétaire Général de Carrefour

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Secrétaire Général de Carrefour
- Délégué Général de la Fondation Carrefour
- Administrateur de Carrefour China Foundation for food safety (HK)
- Représentant permanent de la société d'Exploitation Amidis & Cie, administrateur de SA Mestdagh (Belgique)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

Marie CHEVAL

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et membre du Comité stratégique et d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice Exécutive Hypermarchés Carrefour France

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directrice Exécutive Hypermarchés Carrefour France
- Administratrice de Laurent Perrier
- Administratrice de Carrefour Banque
- Administratrice de Market Pay
- Administratrice du Groupe M6

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de FNAC Darty (société cotée - France)
- Administratrice de Boursorama
- Administratrice de Sogecap
- Administratrice de Visa Europe
- 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 SRP Groupe (société cotée - France)

Séverine FARJON

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et Présidente du Comité des rémunérations et des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice Générale de Raise Reim

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directrice Générale de Raise Reim
- Présidente Carré d'AS

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant.

Maria GARRIDO

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et membre du Comité d'audit

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Président-Directeur Général de l'entité Havas X

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Président-Directeur Général de l'entité Havas X
- Directrice du département Insights & Analytics du groupe Havas
- Vice-Présidente du Brand Marketing au sein du groupe Vivendi

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Administratrice de International Players de 2012 à 2015

Claire NOËL DU PAYRAT

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et membre du Comité d'audit

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice du contrôle financier du Groupe Carrefour

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directrice du contrôle financier du Groupe Carrefour
- Membre du Comité d'audit d'Atacadão (Brésil)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de Veolia Australia
- Présidente de l'Association « Vivons solidaires »

Olivier LECOMTE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur, Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et des nominations

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Administrateur de S.A. Ingénieurs de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures
- Professeur à l'École centrale de Paris
- 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 Conseil numérique de l'AP-HP

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)

Laurent LUCCIONI

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Managing Director de PIMCO Europe Ltd

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- *Managing Director* de PIMCO Europe Ltd
- Administrateur de Lar Espana Real Estate Socimi SA (Société cotée - Espagne)
- Membre du Conseil de surveillance d'Echo Investment SA (Société cotée - Pologne)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Carmila S.A.S.

Jérôme NANTY

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité des Rémunérations et des Nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Exécutif Ressources Humaines Groupe et France Carrefour

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

Néant

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

Néant

Nadra MOUSSALEM

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité stratégique et d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Général Europe de Colony Capital

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directeur Général Europe de Colony Capital
- Président de Colony Capital SAS
- Président de AccorInvest
- Président de Continental Property Investments
- Président de Holding Sports & Evénements
- Président de Colfilm SAS
- Président de Colllilich France
- Directeur général de ColSpa
- Gérant de ColEvreux SCI
- Gérant de Colnimes SARL
- Gérant de ColNozay EURL
- Gérant de Colnozay SCI
- Représentant Permanent de Colony Capital à la Gérance de ColAubergenville SCI
- Représentant de Colony Capital SAS à la Présidence de CFI NNN France Portfolio SAS
- Représentant permanent de Colony Capital SAS à la Présidence de Colquattro French Portfolio SAS
- Représentant Permanent de Colony Capital SAS à la Gérance de ColEden SCI
- Représentant de Colony Capital SAS à la Présidence de Colbravo SAS
- Représentant Permanent de Colony Capital à la Gérance de CFI NNN PIAZZA SCI
- Représentant légal de ColFields SAS
- Représentant légal de ColMdB SAS
- Représentant légal de ColPower SCI
- Représentant légal de ColPowerSister SAS
- Représentant légal ColPowerSister Holding SAS
- Représentant légal de ColPwerMother SAS
- Directeur de Colyzeo Investment Management (Royaume-Uni)
- Directeur de Colyzeo Investment Advisors Limited (Royaume-Uni)
- Gérant de Financière et Foncière Alma Messine
- Gérant de Continental Property Investments
- 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
- Gérant de Property Holding
- Gérant de Foncière Phoenix Mac Donald
- 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 06
- Gérant de Champs CPI
- Gérant de IDF Industries Marne SNC
- Gérant de Herblay CPI
- Administrateur unique de Global Confeccion SLU (Espagne)
- Administrateur unique de Global Graeca SLU (Espagne)
- Administrateur unique de Colprincesa Management SL (Espagne)
- Administrateur unique de CPI Developments Spain 2009 SLU (Espagne)
- Président de Col Invest Italy (Italie)
- Représentant Permanent de Colony Capital SAS, filiale di Roma (Italie)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Directeur Data4 UK Limited (Royaume-Uni)
- Directeur Data 4 UK Services Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur de Sisters Soparfi SA (Luxembourg)
- Gérant de la SC George V 301
- Gérant de la SC George V 302
- Gérant de Cedar Trust (Luxembourg)
- Gérant de CT Real Estate (Luxembourg)
- Gérant de Data Genpar Sari (Luxembourg)
- Administrateur Distribuidora Internacional de Alimentacion (D.I.A.) (Espagne)
- Président-Directeur Général de Edenred (SA) (Société cotée - France)
- Administrateur de ACCOR (SA) (Société cotée - France)
- Administrateur de Carrefour (SA) (Société cotée - France)
- Administrateur de Edenred (Société cotée - France)
- Président de Colkart SAS
- Représentant permanent de Colony Northstar 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

Amal DEL MONACO représentante d'AXA REIM FRANCE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et membre du Comité des rémunérations et des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Head of Sector Specialists de AXA IM – Real Assets

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- *Head of Sector Specialists* de AXA IM – Real Assets
- Directrice Générale Déléguée d'Axa Reim France (SA)
- 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)
- Représentant Permanent Axa France Vie de 1001 Vies Habitat (ex Logement Français) (SA à CS et D.)
- Représentant Permanent de AXA REIM France de Carmila (SA)
- 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 Harvitour Limited
- 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)

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de Carmila S.A.S.
- Administratrice de Asgard Real Estate Private Equity Sarl (SARL Lux.)

Nathalie ROBIN représentante de CARDIF ASSURANCE VIE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administratrice et Présidente du Comité stratégique et d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directrice Immobilier de BNP Paribas Cardif

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directrice Immobilier de BNP Paribas Cardif
- Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité d'investissement et membre du Comité d'audit de Covio Hôtels (Société cotée - France)
- 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 France Investipierre
- Membre du Conseil de surveillance de Dauchez
- Administratrice de AEW Immo commercial
- Membre du Conseil de surveillance de CFH
- Membre du Conseil de surveillance de Placement Ciloger 3
- Censeur de BNP Paribas REPM France
- Membre du Conseil de surveillance de FLI
- Membre du Comité de supervision de Icade Santé
- Administratrice de BNP Paribas Diversipierre
- Membre du Conseil de surveillance de Preim Healthcare
- Membre du Conseil de surveillance d'Accès Valeur Pierre
- Administratrice, membre du Conseil d'investissement et membre du Comité d'audit de Frey
- Membre du Conseil de surveillance de Hémisphère
- Membre du Conseil de surveillance de Plein Air Property Fund
- Membre du Conseil de PWH
- Administratrice de Powerhouse Habitat

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administratrice de Carmila S.A.S.
- Administratrice, membre du Comité d'investissement et membre du Comité des rémunérations de Foncière Développement Logements (Société cotée - France)
- Membre du Comité stratégique de Foncière des Murs Management
- Membre du Comité d'investissement de Foncière des Murs (Société cotée - France)

Emmanuel CHABAS représentant de PREDICA

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité stratégique et d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Responsable des investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Responsable des investissements immobiliers de Crédit Agricole Assurances
- Membre du Conseil de surveillance de Covivio Hôtels
- 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 et du Comité d'Audit d'AccordInvest Group
- 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 Greece SA
- Administrateur de Météore Alcala
- Administrateur de Siltel SA
- 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 97, SCI IMEFA 98, SCI IMEFA 99, 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 155, 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 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 Ferderpierre Caulaincourt, SCI Ferderpierre Université, SCI Ferderpierre Capucines, SCI 1-3 Place Valhubert, SCI Village Victor Hugo
- 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
- Président de SAS Francimmo Hotel
- Gérant de la Société de SCI Montparnasse Cotentin
- 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
- Président de SAS 81-91 Rue Falguière
- Administrateur et Président du CA de OPCI Messidor
- Membre du Comité stratégique de Heart of La Defense
- 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
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Patrimoine et Commerce

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Foncière Développement Logements (Société cotée - France)

Yann BRIAND représentant de SOGECAP

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE DANS LA SOCIÉTÉ

Administrateur et membre du Comité d'audit

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE HORS LA SOCIÉTÉ

Directeur Immobilier de Sogecap

PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE ET D'EXPÉRIENCE

Voir la biographie située en p. 165-166 du présent Document de référence

PRINCIPAUX MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2018 :

- Directeur Immobilier de Sogecap
- Administrateur, Président du Comité des nominations et rémunérations et membre du Comité d'investissement de Frey
- Administrateur d'Oteli France
- Administrateur de BG 1 SA
- Administrateur de Covivio Hôtels
- Directeur Général de Sogecap Real Estate

Mandats et fonctions exercés et échus au cours des cinq dernières années :

- Administrateur de Carmila S.A.S.

Renseignements personnels concernant les membres du Conseil d'administration :

Jacques Ehrmann est diplômé d'HEC. Il a débuté sa carrière au poste de Secrétaire Général de la Société des Hôtels Méridien en 1989, puis il rejoint successivement les Directions Générales d'Euro Disney (1995-1997) et de Club Méditerranée (1997-2002). Entré en 2003 dans le groupe Casino en tant que Directeur Général des activités immobilières et développement, il y pilote en 2005 la création de Mercialis et occupe la fonction de Président-Directeur Général durant 7 ans. Mi 2013, Jacques Ehrmann rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour comme Directeur Exécutif en charge du Patrimoine, du Développement et des Nouvelles Activités. En avril 2014, il ajoute à cette fonction celle de Président-Directeur Général de Carmila, société spécialisée dans la dynamisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour. En février 2015, il supervise la Direction Fusions-Acquisitions du groupe Carrefour. Le 2 octobre 2017, Jacques Ehrmann prend la fonction de Directeur Exécutif Patrimoine, Développement international et Innovation. Il reste par ailleurs Président-Directeur Général de Carmila.

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*.

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.

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. Elle est depuis septembre 2018 Directrice Exécutive Hypermarchés France.

Amal Del Monaco est *Head of Sector Specialists* chez AXA IM - Real Assets. Elle dirige une équipe centralisée de spécialistes des secteurs immobiliers au sein de l'équipe d'*Asset Management & Development*. 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 fait partie de l'équipe de gestion de fonds depuis 2001. En 2007, elle prend en charge la gestion de fonds AXA France puis devient *Co-Head of AXA European Mandates*, où elle était responsable des mandats gérés pour le compte des Mandats AXA jusqu'en décembre 2017. Elle a plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie immobilière. Diplômée de l'Université de Grenade en 1996, elle devient titulaire d'un MBA de l'Institut Supérieur de Gestion en 1998. Elle est également membre du *Royal Institute of Chartered Surveyors*.

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.

Maria Garrido dirige le département *Insights & Analytics* du groupe Havas et occupe le poste de CEO de l'entité Havas X. Elle dirige une équipe de plus de 300 personnes couvrant *Insights, Content, Innovation* et *Analytics* et opérant dans une quarantaine de pays. Plus récemment, Maria Garrido a également été nommée Vice-Présidente du *Brand Marketing* au sein du groupe Vivendi. Maria a rejoint le groupe Havas en 2014, après 18 années passées en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Europe. Elle y a occupé des fonctions en marketing opérationnel et stratégique au sein de diverses sociétés de premier plan dans la grande consommation telles que Colgate Palmolive Co et Mondelez. Maria a pris la parole lors de plusieurs événements médiatiques, comme dernièrement au Cartagena Inspira, au Mumbrella Australia et au Consumer Healthcare à Mumbai. Elle fut également membre du jury des médias au Cristal Media Festival, au Dubai Lynx ou encore au Cannes Lions Festival.

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-Rodamco, 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 Conseil numérique auprès du Directeur Général d'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris, ainsi que depuis 2003, professeur à l'École centrale Paris.

Laurent Luccioni est délégué et gestionnaire de portefeuille au bureau PIMCO de Londres où il supervise 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. Il a 19 ans d'expérience dans le domaine des investissements et des services financiers et 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.

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 obligataire. 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. A 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. Il apportera au Conseil de Carmila son expertise en matière de ressources humaines et sa connaissance de la politique sociale du Groupe Carrefour.

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.

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 directrice du contrôle de gestion groupe. Son mandat d'administratrice de Veolia Australia a expiré en avril 2018. Depuis 2018, elle dirige le service contrôle financier du Groupe Carrefour.

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.

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.

6.1.2.2 Règles de déontologie applicables aux administrateurs et à la Direction Générale

Appréciation des critères d'indépendance des administrateurs

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 douze ans.

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 4 février 2019, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des administrateurs.

Au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration de la Société, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 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 membres 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, Predica 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 relation d'affaires significative ainsi que de l'absence de conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'administration de la Société comprend ainsi neuf membres qualifiés comme indépendants au regard des critères adoptés par la Société sur un total de 14 membres, soit plus de la moitié.

La situation de tous les administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF figure ci-dessous.

	Ehrmann Jacques	Vallée Laurent	Cheval Marie	Farjon Séverine	Garrido Maria	Noël du Payrat Claire	Lecomte Olivier	Luccioni Laurent	Mauger Francis	Moussalem Nadra	AXA REIM France (rep. par Del Monaco Amal)	Cardif Assurance Vie (rep. par Robin Nathalie)	Predica (rep. par Chabas Emmanuel)	Sogecap (rep. par Briand Yann)
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓

Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction Générale

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 de référence, de conflit d'intérêts potentiel

entre les devoirs à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration, et 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, dès qu'il en a connaissance, 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. Il est précisé que la composition du Conseil d'administration de la Société à la date de l'Opération de Fusion avait été convenue entre la Société et Carmila S.A.S. aux termes du projet de traité de fusion.

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 aux membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale.

Déclaration relative aux membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent Document de référence, 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) (à l'exception d'une condamnation de Cardiff Assurance Vie par la commission des sanctions de l'ACPR le 7 avril 2014 pour des contrats en déshérence) 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.

6.1.2.3 Les comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet à leur examen.

Lors de sa réunion du 12 juin 2017, et consécutivement à l'Opération de Fusion, le Conseil d'administration de la Société a adopté un nouveau Règlement intérieur et a décidé de faire évoluer les comités précédemment institués : le Comité stratégique et d'investissement, le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations. Leur composition a été revue, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, mais aussi pour tenir compte de la nouvelle composition du Conseil. Les attributions et règles de fonctionnement ont été précisées.

Ces comités spécialisés sont, comme précédemment, composés exclusivement d'administrateurs nommés par le Conseil d'administration. La Présidence de chaque comité est assurée par un de ses membres indépendants.

Les comités rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations.

Leur composition, à la date du présent document, attributions et règles de fonctionnement, telles qu'elles résultent de l'article 1.7 du Règlement intérieur, sont décrites ci-après.

Comité d'audit

Rôle

Le rôle du Comité d'audit consiste à préparer et faciliter le travail du Conseil d'administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Il assistera à ce titre le Conseil d'administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société et veillera à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés.

Composition

À la date du présent Document de référence, le Comité d'audit est composé de quatre 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 (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.

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 et 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.

Pour une description de l'activité du Comité d'audit au cours de l'exercice 2018, voir la page 174.

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.

Comité stratégique et d'investissement

Rôle

Le rôle du Comité stratégique et d'investissement consiste à examiner et émettre des avis sur la stratégie d'investissement de la Société ainsi qu'à suivre les opportunités d'investissement et de veiller à la cohérence des investissements et désinvestissements envisagés par la Société.

Composition

À la date du présent Document de référence, le Comité stratégique et d'investissement est composé de six 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.

Le Comité stratégique et d'investissement de la Société est composé des personnes suivantes :

- M^{me} Nathalie Robin, administratrice indépendante, représentant permanent de Cardif Assurance Vie (Présidente du Comité) ;
- M. Nadra Moussalem, administrateur indépendant ;
- M. Emmanuel Chabas, administrateur indépendant, représentant permanent de Predica ;
- M. Laurent Vallée ;
- M. Jacques Ehrmann ; et
- M^{me} Marie Cheval.

La candidature de Madame Marie Cheval en qualité de membre du Comité stratégique et d'investissement, en remplacement de Monsieur Francis Mauger, a été proposée au Conseil d'administration lors de sa réunion du 3 avril 2019, qui a approuvé sa nomination. Monsieur Francis Mauger restera par ailleurs invité permanent du Comité.

Missions

Le Comité stratégique et d'investissement est notamment chargé, préalablement à toute décision du Directeur Général (ou, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués) 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 en date du 16 avril 2014 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).

Pour une description de l'activité du Comité stratégique et d'investissement au cours de l'exercice 2018, voir la page 174.

Les administrateurs représentant l'Actionnaire de référence ne prennent part à ces délibérations spécifiques du Comité Stratégique et d'Investissement qu'avec voix consultative.

Comité des rémunérations et des nominations

Rôle

Le rôle du Comité des rémunérations et des nominations consiste à préparer et faciliter le travail du Conseil d'administration dans les domaines relevant de sa compétence aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration et notamment émettre des propositions relatives aux candidatures d'administrateurs indépendants et à la politique de rémunération du Groupe Carmila y compris ses dirigeants, ainsi qu'à procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration.

Composition

À la date du présent Document de référence, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de cinq membres choisis parmi les administrateurs, dont trois 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 Président du Comité des rémunérations et des nominations est désigné par le Conseil.

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 ;
- M^{me} Amal Del Monaco, administratrice indépendante, représentant permanent d'Axa Reim France ;
- M. Jérôme Nanty ; et
- M. Laurent Vallée.

Monsieur Jérôme Nanty, suite à sa cooptation en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 3 avril 2019, a été nommé membre du Comité des Rémunérations et des Nominations, en remplacement de Madame Marie Cheval.

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 et 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 d'intéressement du personnel 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 des jetons de présence alloués 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. Le Comité des rémunérations et des nominations a notamment examiné et présenté au Conseil le plan de succession de Monsieur Yves Cadéano lors de sa réunion du 26 juin 2018.

Pour une description de l'activité du Comité des rémunérations et des nominations au cours de l'exercice 2018, voir la page 174.

6.1.2.4 Fonctionnement du Conseil et travaux 2018

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.

Le Règlement intérieur 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 12 juin 2017.

(1) Participation aux réunions du Conseil d'administration par visioconférence ou des moyens de télécommunication

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.

(2) Autorisations préalables 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 *speciality 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 (entendu comme toute entité ayant directement ou indirectement une influence notable sur la Société, « Actionnaire de référence ») 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 (autres que le Président sauf lorsque le contrat concerné est relatif à l'exercice de ses fonctions ou à sa rémunération) 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 pourcents (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.

(3) L'Administrateur référent

Un Administrateur référent choisi parmi les administrateurs indépendants pourra être désigné par le Conseil. Il aura pour mission d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examinera 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.

Olivier Lecomte a été désigné Administrateur référent par le Conseil d'administration du 12 juin 2017.

Au titre de l'exercice 2018, l'Administrateur référent a mis en œuvre les diligences visant à identifier et analyser les situations de conflits d'intérêts potentiels. L'Administrateur référent a également fait usage de ses prérogatives pour assister le Président dans le bon fonctionnement des organes de surveillance de la Société, notamment dans la définition du calendrier 2019 des conseils et comités, l'organisation de la transmission préalable des informations nécessaires à leurs délibérations aux membres des comités et du Conseil et dans la digitalisation de la documentation des Conseils et de ses Comités.

(4) L'évaluation du Conseil d'administration

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, 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 2018, l'évaluation du Conseil d'administration a fait l'objet de discussions au niveau du Comité des rémunérations et des nominations puis du Conseil d'administration. Cette évaluation a notamment permis d'apprécier l'implication et la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil. Les conclusions ont été présentées au Conseil d'administration du 3 avril 2019. De manière générale, le fonctionnement du Conseil et des Comités est jugé très satisfaisant par leurs membres. Les administrateurs apprécient la diversité des profils et des compétences, la qualité des débats entre les membres, ainsi que la taille et le nombre de conseils tenus en 2018. Parmi les pistes d'amélioration identifiées et afin de renforcer les connaissances des membres du Conseil sur l'activité de la Société, il a été noté la possibilité d'organiser des formations sur l'évolution des marchés, sur la stratégie ainsi que l'environnement réglementaire.

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.

Le 12 juin 2018, Standard & Poor's a confirmé la notation BBB de la Société tout en relevant sa perspective de « *neutral* » à « *positive* ».

Politique de diversité du Conseil d'administration

La politique de diversité mise en œuvre par le Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 vise à disposer d'une composition reflétant la diversité des parties prenantes de la Société : réseaux partenaires, actionnaires. Le respect de la diversité est inscrit dans les principes éthiques de la Société. Elle cherche aussi, de par le profil de chaque administrateur (présenté dans la Section 6.1.2.1 du présent Chapitre), à assurer un bon équilibre et une juste répartition des expériences, qualifications, cultures, âges, nationalités et ancienneté en adéquation avec les besoins de la Société.

Cette politique favorise également un environnement de travail intègre respectant la diversité ethnique et la parité homme/femme, comme détaillé dans le Code de conduite professionnelle établi par la Société. Elle inclut ainsi une exigence de mixité dans la composition du Conseil et de ses Comités. Avec un taux supérieur aux exigences légales applicables (43%), le Conseil comprend six femmes sur quatorze administrateurs. À la date du présent Document de référence, chaque Comité comprend une femme parmi ses membres, le Comité des rémunérations et des nominations comprenant par ailleurs une majorité de femmes, et deux des trois comités sont présidés par des femmes.

Ce souci de représentation équilibrée des femmes et des hommes se décline également au sein de l'organisation interne, qui est débattue chaque année au sein du Conseil d'administration. Lors de sa réunion du 14 février 2018, le Comité des rémunérations et des nominations a proposé qu'une séance du Comité au cours de l'année soit dédiée à la politique de diversité. Le rapport RSE aborde les éléments chiffrés et les actions déployées en faveur de la mixité au sein de l'entreprise. En 2018, les femmes représentent 52% de l'effectif total et 49% des cadres (hors direction). Leur représentation au sein de la direction s'établit à 18% à la date du présent Document de référence.

Le Conseil a soutenu les actions déployées en 2018 en faveur de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes et plus généralement de la diversité : en France, Carmila est signataire, depuis 2018, de la Charte de la diversité, qui renouvelle l'engagement moral de Carmila de lutter contre toutes formes de discrimination et de mettre en œuvre une démarche en faveur de la diversité. Des mesures concrètes sont mises en place pour équilibrer progressivement les écarts salariaux entre hommes et femmes. Un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail a été conclu le 28 avril 2016 entre la direction et les organisations syndicales.

La politique de diversité prend également en compte les compétences variées et complémentaires des administrateurs, certains disposant de compétences stratégiques et d'autres de compétences financières ou de compétences plus spécifiques (expertise dans le secteur immobilier, marketing, gestion d'actifs, juridique, expérience managériale). La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises des membres du Conseil permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de la Société, ainsi qu'une prise de décision de qualité en Conseil.

Le Conseil a également souhaité renforcer son caractère international en proposant à l'Assemblée générale annuelle du 16 mai 2018 la nomination de Madame Maria Garrido, de

nationalité espagnole, dotée d'une expérience internationale en marketing opérationnel et stratégique au sein de diverses sociétés de premier plan dans la grande consommation.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la Loi 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui prévoit que la politique sur la diversité soit complétée par des informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des comités de la direction générale et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité, le Groupe a mandaté un tiers expert au premier trimestre 2019, afin de réaliser un diagnostic de parité indiquant notamment la répartition homme-femme à l'embauche, par typologie de contrats, par moyenne d'heure de formation, mais également par tranche de rémunération. Ce premier diagnostic réalisé sur la France, à vocation à être déployé sur l'Espagne et l'Italie.

Travaux 2018 du Conseil d'administration et de ses comités

Travaux 2018 du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration s'est réuni huit fois. Depuis le 1^{er} janvier 2018, le taux de participation sur la base des administrateurs présents a été de 79%.

Les principaux travaux du Conseil d'administration ont porté sur :

- *gestion financière :*
 - l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017,
 - l'arrêté du Rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise,
 - la mise en œuvre du nouveau programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée générale tenue le 16 mai 2018,
 - la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles voté par l'Assemblée générale tenue le 16 mai 2018 et délégation de pouvoirs au Président-Directeur Général afin de procéder à l'augmentation du capital consécutive au paiement du dividende en actions,
 - la mise en œuvre de deux nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions de préférence,
 - le renouvellement de l'autorisation annuelle en matière d'émissions obligataires,
 - l'arrêté des comptes semestriels au 30 juin 2018 et du Rapport financier correspondant ;
- *Assemblée générale :*
 - l'autorisation des conventions réglementées conclues ou poursuivies au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017,
 - la convocation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;

- *gouvernance de la Société :*

- la détermination des jetons de présence à distribuer au titre de l'exercice 2017,
- l'examen annuel de l'indépendance des administrateurs,
- l'examen de la rémunération des dirigeants et la répartition des jetons de présence,
- la nomination d'un nouveau Directeur Général Délégué,
- la nomination d'un administrateur et la cooptation d'un administrateur,
- la recomposition des comités du Conseil d'administration,
- la démission d'un censeur de la Société,
- l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles...),
- le plan de succession de Monsieur Yves Cadéano ;

- *stratégie et développement :*

- les réflexions sur les projets d'acquisition, d'extension et de cession de la Société.

Travaux 2018 du Comité d'audit

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2018, le taux de présence s'élevant à 94%. Les réunions du Comité portaient principalement sur :

- la revue des projets des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des résultats semestriels au 30 juin 2018 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 2017 ;
- l'examen du Rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 s'agissant des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- l'examen du plan d'affaires ;
- l'examen de la procédure d'autorisation des « services autres que la certification des comptes » remis par les CAC ;
- l'examen du budget 2019 ; et
- l'examen de la cartographie des risques et de l'audit du contrôle interne ;
- plus spécifiquement, les actions menées et les procédures mises en place en matière de sécurité informatique, de mise en conformité avec la réglementation RGPD et la loi Sapin II, relative à la lutte contre la fraude et la corruption.

Le Président du Comité a par ailleurs rendu compte au Conseil d'administration des travaux de ces réunions du Comité d'audit.

Travaux 2018 du Comité stratégique et d'investissement

Le Comité stratégique et d'investissement s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2018, le taux de présence s'élevant à 93%.

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.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune de ses réunions du Comité stratégique et d'investissement.

Travaux 2018 du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2018. Le taux de présence s'élevait à 90%. Les principaux sujets suivants ont été examinés :

- l'examen annuel de la qualification d'administrateur(s) indépendant(s) ;
- l'examen du Rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- l'examen de la rémunération des dirigeants ;
- la fixation du montant des jetons de présence à verser au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- la mise en place de deux plans d'actions de préférence (PAGAPs 2018) ;
- la constatation des conditions définitives d'acquisition des actions du plan Performance 2016 ;
- la revue de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités ;
- la nomination de deux nouvelles administratrices ;
- le plan de succession de Monsieur Yves Cadéano ;
- l'examen de la nouvelle gouvernance et des critères d'indépendance des administrateurs.

Le Président du Comité a rendu compte au Conseil d'administration des travaux de chacune des réunions du Comité des rémunérations et des nominations.

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.

	Assiduité au CA	Assiduité au Comité d'audit	Assiduité au Comité des rémunérations et des nominations	Assiduité au Comité stratégique et d'investissement
Ehrmann Jacques	8/8			7/7
Vallée Laurent	5/8	2/3		5/7
Pezant Raphaëlle	6/6		4/4	
Cheval Marie	7/8		3/4	
Farjon Séverine	8/8		4/4	
Garrido Maria	4/5	3/3		
Lecomte Olivier	8/8	4/4	4/4	
Luccioni Laurent	7/8			
Mauger Francis	8/8			6/7
Moussalem Nadra	6/8			7/7
Guillen Valérie	2/3	1/1		
Noël du Payrat Claire	2/2	1/1		
Axa Reim France (rep. par Del Monaco Amal)	5/8		3/4	
Cardif Assurance Vie (rep. par Robin Nathalie)	8/8			7/7
Predica (rep. par Chabas Emmanuel)	8/8			7/7
Sogecap (rep. par Briand Yann)	7/8	4/4		
Arias Pedro Antonio	2/8			
Bôl Frédéric	0/5			
Fléchet Laurent	4/8			

6.1.3 Direction Générale

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, a 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. Le Conseil d'administration a décidé par conséquent que Monsieur Jacques Ehrmann exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société, et ce pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Monsieur Jacques Ehrmann était précédemment administrateur de la Société et Président de Carmila S.A.S.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 12 juin 2017 a également décidé de désigner Messieurs Yves Cadélano et

Géry Robert-Ambroix en qualité de Directeurs Généraux Délégués de la Société, et ce pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 27 juillet 2018 a décidé de désigner Monsieur Sébastien Vanhoove en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 1^{er} août 2018, en remplacement de Monsieur Yves Cadélano, démissionnaire, et ce pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Au titre du Règlement intérieur du Conseil d'administration et sans préjudice des lois et règlements applicables, les décisions (en ce compris leurs principales modalités) qui ne peuvent être valablement prises par le Président-Directeur Général et/ou les Directeurs Généraux Délégués, sans avoir été préalablement approuvées par le Conseil à la majorité simple des voix des administrateurs présents ou représentés, sont présentées au paragraphe 6.1.2.4(2).

6.2 Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants et mandataires sociaux

6.2.1 Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Conseil d'administration

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les jetons de présence versés 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, sont déterminés, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration en prenant en compte leur présence effective aux réunions du Conseil d'administration et le temps consacrés aux travaux du Conseil d'administration et comportent donc une part variable prépondérante.

La participation des administrateurs aux comités donne lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire de jetons de présence, qui sera également fonction de leur présence effective aux réunions des comités.

Le montant des jetons de présence est adapté 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.

La qualité de Président du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations donne également lieu à l'attribution additionnelle de jetons de présence, en fonction de la présence effective à ces réunions.

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2017 a fixé le montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence à 570 000 euros pour la période en cours et les périodes suivantes, applicable à l'ensemble des administrateurs en fonction au cours de l'exercice 2018 et ce, jusqu'à l'intervention d'une nouvelle décision.

Les jetons de présence annuels sont alloués selon les principes suivants :

- *pour le Conseil d'administration* : une rémunération fixe de 5 000 euros est versée par administrateur ainsi qu'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 ; de plus, 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 ainsi qu'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, auxquels s'ajoute 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* : une réallocation, sur le montant global des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale, d'un montant annuel fixe de 5 000 euros et un montant variable de 10 000 euros par participation effective à une réunion du Conseil d'administration.

Lors de sa réunion du 13 février 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de verser aux administrateurs et censeurs un montant total de 311 250,00 euros de jetons de présence en 2019 au titre de l'exercice 2018, au prorata de la durée de leur mandat en 2018, étant précisé que les administrateurs suivants ont renoncé à la perception de jetons de présence : Mesdames Marie Cheval, Raphaëlle Pezant, Claire Noël du Payrat, Messieurs Francis Mauger, Laurent Vallée, Laurent Luccioni et la société Axa Reim France représentée par Madame Amal Del Monaco. Ainsi Messieurs Jacques Ehrmann, Nadra Moussalem, Olivier Lecomte, Laurent Fléchet, Frédéric Bôl, Pedro Antonio Arias, Mesdames Séverine Farjon, Maria Garrido, Valérie Guillen, les sociétés Cardif Assurance Vie représentée par Madame Nathalie Robin, Sogecap représentée par Monsieur Yann Briand et Predica représentée par Monsieur Emmanuel Chabas ont perçu des jetons de présence au titre de l'exercice 2018.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les administrateurs au titre des exercices 2017 et 2018 :

<i>(montants bruts en euros)</i>	Montants bruts versés au titre de l'exercice 2018	Montants bruts versés au titre de l'exercice 2017
M. Pedro Antonio Arias		
Jetons de présence	7 500,00	8 705,36
Autres rémunérations	NA	NA
M. Jérôme Bédier		
Jetons de présence	NA	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M. Frédéric Bôl		
Jetons de présence	5 000,00	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Marie-Noëlle Brouaux		
Jetons de présence	NA	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Anne Carron		
Jetons de présence	NA	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Marie Cheval		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M. Jacques Ehrmann		
Jetons de présence	30 000,00	33 919,17
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Séverine Farjon		
Jetons de présence	40 000,00	45 476,19
Autres rémunérations	NA	NA
M. Laurent Fléchet		
Jetons de présence	10 000,00	10 090,91 ⁽¹⁾ 14 658,01 ⁽²⁾
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Maria Garrido		
Jetons de présence	22 500,00	NA
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Valérie Guillen		
Jetons de présence	15 000,00	29 090,91
Autres rémunérations	NA	NA
M. Olivier Lecomte		
Jetons de présence	65 000,00	39 866,07
Autres rémunérations	NA	NA
M. Laurent Luccioni		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M. Francis Mauger		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M. Nadra Moussalem		
Jetons de présence	27 500,00	17 187,50
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Claire Noël du Payrat		
Jetons de présence	Renonciation	NA
Autres rémunérations	NA	NA
M^{me} Raphaëlle Pezant		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
M. Laurent Vallée		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation

(1) Au titre de son mandat d'administrateur.

(2) Au titre de son mandat de censeur.

(montants bruts en euros)	Montants bruts versés au titre de l'exercice 2018	Montants bruts versés au titre de l'exercice 2017
Autres rémunérations	NA	NA
Axa Reim France représenté par M^{me} Amal Del Monaco		
Jetons de présence	Renonciation	Renonciation
Autres rémunérations	NA	NA
Cardif Assurance Vie représenté par M^{me} Nathalie Robin		
Jetons de présence	30 000,00	17 187,50
Autres rémunérations	NA	NA
Predica représenté par M. Emmanuel Chabas		
Jetons de présence	30 000,00	15 187,50
Autres rémunérations	NA	NA
Sogecap représenté par M. Yann Briand		
Jetons de présence	28 750,00	12 187,50
Autres rémunérations	NA	NA

(1) Au titre de son mandat d'administrateur.

(2) Au titre de son mandat de censeur.

6.2.2 Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux

Les principes de la rémunération des mandataires sociaux sont décidés par le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations et des nominations.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018 tels que présentés au point (3) au paragraphe 6.2.2.1 du présent Document de référence est conditionné, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes clos le 31 décembre 2018.

6.2.2.1 Rémunérations et avantages de toute nature accordés au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice 2018

(1) Principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(a) Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général

À l'issue de l'Opération de Fusion, lors de sa réunion du 12 juin 2017, le Conseil d'administration a nommé Monsieur Jacques Ehrmann en qualité de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Monsieur Jacques Ehrmann exerce, par ailleurs, les fonctions de Directeur Exécutif du groupe Carrefour en charge du patrimoine, du développement international et de l'innovation, au titre d'un contrat de travail avec la société Carrefour. Monsieur Jacques Ehrmann ne détient pas de contrat de travail avec la Société.

La rémunération fixe de Monsieur Jacques Ehrmann est prise en charge pour moitié par la Société à raison de son mandat de Président-Directeur Général au sein de la Société, et pour moitié par la société Carrefour à raison des fonctions qu'il exerce au sein de la société Carrefour.

Monsieur Jacques Ehrmann ne bénéficie pas, 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.

Monsieur Jacques Ehrmann détient 39 664 actions de la Société à la date du présent Document de référence.

(b) Yves Cadélano, Directeur Général Délégué jusqu'au 31 juillet 2018

Monsieur Yves Cadélano a été nommé Directeur Général Délégué de la Société lors de la réunion du Conseil d'administration qui s'est tenue le 12 juin 2017.

Monsieur Yves Cadélano exerçait alors également la fonction de Directeur Immobilier du groupe Carrefour. À ce titre, il avait la responsabilité de Carrefour Property France, Carrefour Property Espagne et Carrefour Property Italie. Il était également Directeur Général Délégué de la société Almia Management et assurait la supervision de Carmila Espagne et de Carmila Italie.

Monsieur Yves Cadélano ne percevait aucune rémunération au titre de son mandat social au sein de la Société.

Monsieur Yves Cadélano a démissionné de l'ensemble de ces fonctions avec effet le 31 juillet 2018.

Monsieur Yves Cadélano n'a pas bénéficié, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société avec effet au 31 juillet 2018, 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.

Monsieur Yves Cadélano détient 13 666 actions de la Société à la date du présent Document de référence.

(c) Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué

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 exerce également les fonctions de Directeur de la valorisation du patrimoine et des investissements au sein de la Société, au titre d'un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société.

Monsieur Géry Robert-Ambroix ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat social au sein de la Société.

Monsieur Géry Robert-Ambroix ne bénéficie pas, 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.

Par ailleurs, Monsieur Géry Robert-Ambroix dispose 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 et bénéficie du régime de retraite des salariés du Groupe Carmila au titre de son contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société.

Monsieur Géry Robert-Ambroix détient 32 747 actions de la Société à la date du présent Document de référence.

(d) Sébastien Vanhoove, Directeur Général Délégué à compter du 1^{er} août 2018

Monsieur Sébastien Vanhoove 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 Vanhoove 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. Monsieur Sébastien Vanhoove ne perçoit aucune rémunération au titre de son mandat social au sein de la Société.

Monsieur Sébastien Vanhoove ne bénéficie pas, 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.

Monsieur Sébastien Vanhoove est par ailleurs Directeur Général Délégué de la société Almia Management, filiale de la Société et perçoit une rémunération fixe au titre de ce mandat.

Monsieur Sébastien Vanhoove ne détient pas d'action de la Société à la date du présent Document de référence.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'article 1.6.3 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, prévoyant la détention de 5 000 actions par les Directeurs Généraux Délégués pendant la durée de leurs mandats, et au regard de la récente nomination de Monsieur Sébastien Vanhoove, ce dernier s'est engagé à acquérir 1 000 actions avant la prochaine Assemblée. Par ailleurs, il a été convenu, conformément aux recommandations de l'article 22 du Code AFEP-MEDEF, que Monsieur Sébastien Vanhoove consacrera 100% des attributions gratuites d'actions dont il est bénéficiaire à l'atteinte du seuil de 5 000 actions.

(2) Structure de la rémunération annuelle fixe et variable perçue par les dirigeants mandataires sociaux

(a) Jacques Ehrmann

Au titre de l'exercice 2018, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Jacques Ehrmann prise en charge par la Société s'élève annuellement à 353 000 euros.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Jacques Ehrmann 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. La part variable de Monsieur Jacques Ehrmann s'élèvera à 85% 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 170% 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 du même exercice, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société ont été fixés comme suit : (i) des critères quantifiables généraux à hauteur de 50% (NRI réel 2018 consolidé, croissance *like-for-like* des revenus locatifs 2018, EPRA Cost Ratio 2018, croissance du Résultat récurrent 2018 vs 2017) ; (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (évolution de la vacance, renouvellements des baux, revenus générés pour certaines activités (*specialty leasing* & boutiques éphémères), volume d'acquisition, YOC des projets livrés, nombre d'opérations kiosque et taux d'occupation financier avec vacants stratégiques retraités) ; et (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (gouvernance, audit et contrôle interne, RSE, innovations et entrepreneuriat ; communication financière et qualité de la relation clients et partenaires).

Les montants de rémunération variable perçus par Monsieur Jacques Ehrmann à raison des fonctions qu'il exerce au sein de la société Carrefour et pris en charge par la société Carrefour sont fixés selon des critères de performance établis au sein du groupe Carrefour et peuvent atteindre au maximum 200% de sa rémunération fixe prise en charge par la société Carrefour.

Les montants de rémunération fixe et variable pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par Monsieur Jacques Ehrmann au sein de la Société sont refacturés par la société Carrefour à cette dernière selon les principes décrits ci-dessus.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2019 a constaté, après avis du Comité des rémunérations et des nominations, que les critères de performance de la rémunération variable de Monsieur Jacques Ehrmann ont été satisfaits à hauteur de 157% concernant les critères quantifiables généraux, 156% concernant les critères quantifiables individuels et 140% concernant les critères qualitatifs individuels, soit un taux d'atteinte global de 152%.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Jacques Ehrmann pour l'exercice 2018 s'élève à 455 176 euros.

(b) Yves Cadéano

La rémunération fixe de Monsieur Yves Cadéano au titre de son contrat de travail avec la société Carrefour Management était prise en charge pour moitié par la Société à raison de ses fonctions opérationnelles au sein de la Société, et pour moitié par le groupe Carrefour à raison des fonctions qu'il exerçait au sein de la société Carrefour Property France.

Au titre de l'exercice 2018, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Yves Cadéano à raison de ses fonctions opérationnelles prises en charge par la Société s'élevait annuellement à 175 000 euros, soit 116 667 euros au prorata temporis jusqu'au 31 juillet 2018.

Le montant de la rémunération variable de Monsieur Yves Cadéano à raison de ses fonctions opérationnelles au sein de la Société était fixé en fonction de critères de performance se rapportant uniquement au périmètre du Groupe Carmila. À la suite de son départ, Monsieur Yves Cadéano ne percevra pas de rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018.

Les montants de rémunération fixe pris en charge par la Société à raison des fonctions opérationnelles exercées par Monsieur Yves Cadéano au sein de la Société sont refacturés par le groupe Carrefour à cette dernière selon les principes décrits ci-dessus.

(c) Géry Robert-Ambroix

Au titre de l'exercice 2018, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Géry Robert-Ambroix à raison de ses fonctions opérationnelles prise en charge par la Société, s'élève annuellement à 350 000 euros.

La part variable de la rémunération de Monsieur Géry Robert-Ambroix à raison de ses fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine et des Investissements au sein de la Société, au titre d'un contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société, 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 2018, 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% (NRI réel 2018 consolidé, croissance *like-for-like* des revenus locatifs 2018, EPRA Cost Ratio 2018, croissance du Résultat récurrent 2018 vs 2017) ; (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 30% (évolution de la vacance, renouvellements des baux, revenus générés pour certaines activités (*specialty leasing* & boutiques éphémères), volume d'acquisition, YOC des projets livrés, nombre d'opérations kiosque et taux d'occupation financier avec vacants stratégiques retraités) ; et (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (gouvernance, audit et contrôle interne, RSE, innovations et entrepreneuriat ; communication financière et qualité de la relation clients et partenaires).

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2019 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 157% concernant les critères quantifiables généraux, 156% concernant les critères quantifiables individuels et 131% concernant les critères qualitatifs individuels, soit un taux d'atteinte global de 149%.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Géry Robert-Ambroix s'élève au titre de son contrat de travail pour l'exercice 2018 à 208 460 euros.

Pour l'exercice 2018, le montant des avantages en nature s'élève à 2 112 euros.

(d) Sébastien Vanhooove

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 opérationnelles 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. 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.

Au titre de l'exercice 2018, la quote-part de la rémunération fixe de Monsieur Sébastien Vanhooove prise en charge par la Société s'élève à 135 000 euros (50%) avec effet à compter du 1^{er} août 2018, soit 56 250 euros au prorata temporis.

Le montant de la rémunération variable de Monsieur Sébastien Vanhooove à raison de ses fonctions opérationnelles 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 2018, la part variable de Monsieur Sébastien Vanhooove s'élève – au prorata temporis depuis sa nomination – 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 du même exercice, les critères de performance aux fins de la détermination de sa rémunération variable prise en charge par la Société sont identiques à ceux fixés pour Monsieur Yves Cadélano, à savoir (i) des critères quantitatifs généraux à hauteur de 40% (NRI réel 2018 consolidé, croissance *like-for-like* des revenus locatifs 2018, EPRA Cost Ratio 2018, croissance du Résultat récurrent 2018 vs 2017) ; (ii) des critères quantitatifs individuels à hauteur de 30% (évolution de la vacance, renouvellements des baux, *specialty leasing* & boutiques éphémères, YOC des projets livrés, nombre d'opérations kiosque et taux d'occupation financier avec vacants stratégiques retraités) ; et (iii) des critères qualitatifs individuels à hauteur de 30% (gouvernance, audit et contrôle interne, RSE, innovations et entrepreneuriat ; communication financière et qualité de la relation clients et partenaires).

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 seraient fixés selon des critères de performance établis au sein du groupe Carrefour.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 février 2019, 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 157% concernant les critères quantifiables généraux, 156% concernant les critères quantifiables individuels et 131% concernant les critères qualitatifs individuels, soit un taux d'atteinte global de 149%.

Le montant de la rémunération variable annuelle de Monsieur Sébastien Vanhooove pour l'exercice 2018 s'élève à 40 948 euros pour la période allant du 1^{er} août 2018 au 31 décembre 2018.

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-dessus.

(3) Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif sur les deux derniers exercices

	Exercice 2018*		Exercice 2017*			
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
			Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾	Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾
M. Jacques Ehrmann Président-Directeur Général						
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	353 000 €	353 000 €	353 000 €	196 326 €	353 000 €	196 326 €
Rémunération variable annuelle	455 176 €	480 680 € ⁽³⁾	480 680 €	267 337 €	NA	NA
Rémunérations variables pluriannuelles ⁽²⁾	NA	NA	NA	NA	299 500 €	NA
Jetons de présence	30 000 €	41 667 € ⁽³⁾	41 667 €	33 919 €	NA	NA
Avantages en nature	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prime conventionnelle d'ancienneté (<i>rattachement à la CNN de l'immobilier</i>)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
PEG PERCO	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Accord d'entreprises	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TOTAL	838 176 €	875 347 €	875 347 €	497 582 €	652 500 €	196 326 €

(1) Au prorata temporis à compter du 12 juin 2017.

(2) Montant dû au titre du plan de rémunérations variables pluriannuelles de Carmila S.A.S. pour la période 2014-2016, versé en 2017.

(3) Montant total versé sur les périodes de référence pré fusion (au sein de Carmila SAS, entité absorbée) et post fusion (au sein de Carmila SA, anciennement Cardety, entité absorbante).

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

	Exercice 2018	Exercice 2017
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions de préférence Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (1 ^{er} plan AGAP 2018 du 16 mai 2018)	276 921 €	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (PAG Performance 2017)	NA	495 014 €

	Exercice 2018*				Exercice 2017*			
	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice		Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
	Base annuelle	Prorata temporis jusqu'au 31 juillet 2018	Base annuelle	Prorata temporis jusqu'au 31 juillet 2018	Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾	Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾
M. Yves Cadéano Directeur Général Délégué								
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	175 000 €	116 667 €	175 000 €	116 667 €	175 000 €	97 329 €	194 658 €	97 329 €
Rémunération variable annuelle	NA	NA	111 580 €	111 580 € ⁽³⁾	111 580 €	62 057 €	NA	NA
Rémunérations variables pluriannuelles ⁽²⁾	NA	NA	NA	NA	NA	NA	128 624 €	NA
Jetons de présence	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Prime conventionnelle d'ancienneté (<i>rattachement à la CNN de l'immobilier</i>)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
PEG PERCO	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Accord d'entreprises	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TOTAL	175 000 €	116 667 €	286 580 €	228 247 €	286 580 €	159 386 €	323 282 €	97 329 €

(1) Au prorata temporis à compter du 12 juin 2017.

(2) Montant dû au titre du plan de rémunérations variables pluriannuelles de Carmila S.A.S. pour la période 2014-2016, versé en 2017.

(3) Montant total versé sur les périodes de référence pré fusion (au sein de Carmila SAS, entité absorbée) et post fusion (au sein de Carmila SA, anciennement Cardety, entité absorbante).

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

	Exercice 2018* (jusqu'au 31 juillet 2018)	Exercice 2017
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (1 ^{er} plan AGAP 2018 du 16 mai 2018)	NA*	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (PAG Performance 2017)	NA*	122 704 €

* M. Yves Cadéano a perdu les droits d'attribution à l'ensemble des plans d'actions de performance dont il était bénéficiaire consécutivement à son départ de la Société le 31 juillet 2018.

	Exercice 2018*			
	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
	Base annuelle	Prorata temporis à compter du 1 ^{er} août 2018	Base annuelle	Prorata temporis à compter du 1 ^{er} août 2018
M. Sébastien Vanhooove Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>) ⁽¹⁾	135 000 €	56 250 €	135 000 €	56 250 €
Rémunération variable annuelle	98 275 €	40 948 €	NA	NA
Rémunérations variables pluriannuelles	NA	NA	NA	NA
Jetons de présence	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	NA	NA	NA	NA
Prime conventionnelle d'ancienneté (<i>rattachement à la CNN de l'immobilier</i>)	NA	NA	NA	NA
PEG PERCO	NA	NA	NA	NA
Accord d'entreprises	NA	NA	NA	NA
TOTAL	233 275 €	97 198 €	135 000 €	56 250 €

* Montants de rémunération fixe et variable pris en charge par Carmila.

(1) Monsieur Sébastien Vanhooove perçoit également une rémunération annuelle fixe brute de 30 000 euros pour ses fonctions de Directeur Général Délégué au sein d'Almia Management, filiale de la Société.

	Exercice 2018 (à compter du 1 ^{er} août 2018)
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (2 ^e plan AGAP 2018 du 24 octobre 2018)	91 526 €
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (PAG Performance 2017)	NA

	Exercice 2018		Exercice 2017			
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
			Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾	Base annuelle	Prorata temporis depuis l'opération de fusion ⁽¹⁾
M. Géry Robert-Ambroix Directeur Général Délégué						
Rémunération fixe (<i>base brute avant impôt</i>)	350 000 €	350 000 €	350 000 €	194 658 €	350 000 €	194 658 €
Rémunération variable annuelle	221 480 €	221 480 € ⁽⁴⁾	221 480 €	150 801 € ⁽²⁾	NA	NA
Rémunérations variables pluriannuelles ⁽³⁾	NA	NA	NA	NA	257 247 €	NA
Jetons de présence	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature (<i>véhicule de fonction</i>)	2 112 €	2 112 €	2 748 €	1 528 €	2 748 €	1 528 €
Prime conventionnelle d'ancienneté (<i>rattachement à la CNN de l'immobilier</i>)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
PEG PERCO	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Accord d'entreprises	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TOTAL	573 592 €	573 592 €	574 228 €	346 987 €	609 995 €	196 186 €

(1) Au prorata temporis à compter du 12 juin 2017.

(2) Y compris l'intéressement et la participation.

(3) Montant dû au titre du plan de rémunérations variables pluriannuelles de Carmila S.A.S. pour la période 2014-2016, versé en 2017.

(4) Montant total versé sur les périodes de référence pré fusion (au sein de Carmila SAS, entité absorbée) et post fusion (au sein de Carmila SA, anciennement Cardety, entité absorbante).

	Exercice 2018	Exercice 2017
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	NA	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (1 ^{er} plan AGAP 2018 du 16 mai 2018)	183 039 €	NA
Valorisation des actions Carmila attribuées gratuitement au cours de l'exercice (PAG Performance 2017)	245 409 €	245 409 €

RÉCAPITULATIF DES INDEMNITÉS ET/OU DES AVANTAGES AU PROFIT DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Dirigeants mandataires sociaux	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
Monsieur Jacques Ehrmann <i>Président-Directeur Général</i> Première nomination : 12 juin 2017 Fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020		✓ ⁽¹⁾		✓		✓		✓
Monsieur Yves Cadéano <i>Directeur Général Délégué</i> Première nomination : 12 juin 2017 Fin de mandat : 31 juillet 2018		✓ ⁽¹⁾		✓		✓		✓
Monsieur Sébastien Vanhoove <i>Directeur Général Délégué</i> Première nomination : 27 juillet 2018 Fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020		✓ ⁽¹⁾		✓		✓		✓
Monsieur Géry Robert-Ambroix <i>Directeur Général Délégué</i> Première nomination : 12 juin 2017 Fin de mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2020		✓ ⁽²⁾		✓		✓ ⁽³⁾		✓ ⁽³⁾

(1) Messieurs Jacques Ehrmann, Yves Cadéano et Sébastien Vanhoove sont liés par un contrat de travail avec le groupe Carrefour.

(2) Monsieur Géry Robert-Ambroix est lié par un contrat de travail avec la société Almia Mangement, filiale de la Société.

(3) En revanche, Monsieur Géry Robert-Ambroix dispose d'une clause de non-concurrence au titre de ses fonctions de Directeur de la Valorisation du Patrimoine et des Investissements au sein du Groupe Carmila et bénéficie du régime de retraite des salariés du Groupe Carmila au titre de son contrat de travail avec la société Almia Management, filiale de la Société.

(4) Reprise par la Société des plans d'options et plans d'attribution d'actions de performance (PAG présence 2016, PAG performance 2016 et 2017) à compter de l'Opération de Fusion

Situation

Carmila S.A.S., société ayant fait l'objet d'une absorption par la Société lors de l'Opération de Fusion, avait mis en place en 2016 des plans d'attributions gratuites d'actions en faveur de ses dirigeants et certains de ses salariés :

- un plan d'attribution d'actions gratuites prévoyant une condition de présence au 31 décembre 2017 ;
- un plan d'attribution d'actions gratuites, prévoyant (i) une condition de présence au 14 février 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux et au 15 juin 2018 pour les salariés et (ii) les conditions de performance suivantes, à hauteur de 50% chacune :
 - l'évolution du taux de rendement complet en 2017 (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,
 - l'évolution du *Recurring Earning Per Share* consolidé du Groupe Carmila rapporté au prix de souscription d'une action de la Société.

Une nouvelle attribution gratuite d'actions, dans le cadre de la délégation consentie par l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.S. du 14 avril 2016, est intervenue préalablement à l'Opération de Fusion, soit le 12 juin 2017, en faveur des dirigeants et salariés du Groupe Carmila à hauteur d'une enveloppe globale de 290 993 actions, dont 62 294 actions au profit de Jacques Ehrmann, 15 441 actions au profit de Yves Cadéano et 30 882 actions au profit de Géry Robert-Ambroix, soit respectivement 20 764, 5 147, 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.). Ce plan d'attribution prévoit (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.

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 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 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. 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.

Par ailleurs, 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 Vanhoove 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. Monsieur Yves Cadéano a par ailleurs perdu ses droits d'attribution consécutivement à son départ le 31 juillet 2018.

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⁾.

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 de la manière suivante :

- pour le Président Directeur Général : 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1,5 année de rémunération fixe brute ;
- pour les Directeurs Généraux Délégués : 50% du nombre total d'actions gratuites attribuées dans la limite de 1 année de rémunération fixe.

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 les dirigeants mandataires sociaux pendant la durée de leurs mandats, à hauteur de 10 000 actions pour le Président Directeur Générale, et de 5 000 actions pour les Directeurs Généraux Délégués.

(1) Dont Jacques Ehrmann 0,02%, Géry Robert-Ambroix 0,01% et Sébastien Vanhoove 0,01% du capital.

RÉCAPITULATIF DES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Libellé du plan	Plan Présence 2016	Plan Performance 2016	Plan Performance 2017	Plan AGAP 2018 n°1	Plan AGAP 2018 n°2
Date de l'Assemblée de Carmila S.A.S.	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	16/05/2018	16/05/2018
Date d'attribution par Carmila S.A.S.	14/04/2016 Mandataires sociaux 15/06/2016 Salariés	17/05/2016 Mandataires sociaux 15/06/2016 Salariés	12/06/2017	16/05/2018	24/10/2018
Nombre de bénéficiaires	31	34	32	47	1
Nombre d'actions Carmila attribuées à l'origine du plan	56 661	89 340	96 988	125 746	7 537
• dont Jacques Ehrmann	11 647	11 653	20 764	22 804	NA
• dont Géry Robert-Ambroix	6 593	9 894	10 294	15 073	NA
• dont Yves Cadéano	3 296	4 947	5 147	7 537	NA
• dont Sébastien Vanhoove	NA	NA	NA	NA	7 537
• dont autres salariés	35 125	62 846	60 783	80 332	NA
Nombre résiduel d'actions à attribuer au 31/12/2018	0	0	86 436	112 611	7 537
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions B ⁽¹⁾	NA	NA	NA	16/05/2019	24/10/2019
Date(s) d'acquisition	31/12/2017	14/02/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	12/06/2019 Salariés 50% 12/06/2020 Salariés 50%/ Mandataires sociaux 100%	16/05/2021	24/10/2021
Date de disponibilité	14/04/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	17/05/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	12/06/2019 Salariés 50% 12/06/2020 Salariés 50%/ Mandataires sociaux 100%	16/05/2021	24/10/2021

(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.

6.2.3 Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération

6.2.3.1 Principes et critères de détermination, répartition et attribution de la rémunération du Président-Directeur Général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2019

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, les résolutions suivantes seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes clos le 31 décembre 2018.

Treizième résolution (Approbation des principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2019)

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 et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de l'ensemble des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur Général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2019 tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS

Rémunération fixe	La rémunération fixe du Président-Directeur Général est prise en charge pour moitié par la Société à raison de ses fonctions au sein de la Société, et pour moitié par Carrefour à raison des fonctions qu'il exerce au sein de Carrefour. Le montant de rémunération fixe pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par le Président-Directeur Général au sein de la Société est refacturé par Carrefour à cette dernière. En application de ces principes, au titre de l'exercice 2019, la quote-part de la rémunération fixe du Président-Directeur Général prise en charge par la Société s'élève à 353 000 euros.
Rémunération variable – Modalités de détermination	Le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général 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 en fonction de critères de performance. La part variable du Président-Directeur Général s'élèvera à 85% du montant brut de sa rémunération fixe prise en charge par Carmila en cas d'atteinte des critères de performance à hauteur de 100%, et au maximum à 170% 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 2019, 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% (croissance <i>like-for-like</i> des revenus locatifs 2019, EPRA Cost Ratio 2019 (hors coût de la vacance), CAGR 2018 et 2019 de la croissance du résultat récurrent par action et % des centres ayant obtenu fin 2019 une certification BREEAM ou équivalent, en % de la valeur vénale) ; (ii) des critères quantifiables individuels à hauteur de 20% (évolution de la vacance, renouvellements des baux, revenus générés pour certaines activités, nombre d'opérations kiosque, taux d'occupation financier hors vacants stratégiques et critères de performance sur la livraison de l'extension de Rennes-Cesson) ; et (iii) des critères qualitatifs à hauteur de 30% (Gouvernance et compliance dont audit et contrôle interne et RSE, Communication financière, innovation et entrepreneuriat, qualité de la relation client et partenaires et liquidité financière). Les montants de rémunération variable pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par le Président-Directeur Général au sein de la Société sont refacturés par Carrefour à cette dernière.
Rémunération variable – 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 2019.
Rémunération exceptionnelle	Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société. Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle est, en tout état de cause, conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2019.
Jetons de présence	En tant qu'administrateur et membre de comité et du Conseil d'administration de la Société, le Président-Directeur Général peut percevoir des jetons de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	Néant.
Options d'action, actions gratuites ou tout autre élément de rémunération de long terme	Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'attributions d'actions gratuites 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. Outre l'autorisation approuvée par votre Assemblée générale du 16 mai 2018 visant à consentir au Conseil d'administration 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, il est proposé à votre Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, de consentir au Conseil d'administration une autorisation à l'effet de procéder à des attributions d'actions de préférence (« Actions C »), au profit des salariés et aux mandataires sociaux, convertibles en actions ordinaires de la Société émises ou à émettre. Dans ce cadre, le nombre maximum d'actions ordinaires susceptibles de résulter de la conversion des Actions C ne pourra représenter plus de 180 000 actions ordinaires, soit 0,13% du capital social de la Société. De plus, le nombre d'actions ordinaires résultant de la conversion des actions de préférence attribuées aux mandataires sociaux de la Société qui s'imputera sur le plafond de 0,13% mentionné ci-dessus, ne pourra représenter plus de 0,13% du capital de la Société à la date de l'Assemblée générale.
Indemnité de cessation de fonction : 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'indemnités de départ.
Indemnité de non-concurrence	Le Président-Directeur Général ne bénéficie pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de non-concurrence.
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.

6.2.3.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au Président-Directeur Général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2018

Le versement des éléments variables et exceptionnels sera conditionné à l'approbation par une Assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du Président-Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 tels qu'ils lui seront présentés par la résolution suivante :

Douzième résolution (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président-Directeur Général en raison de son mandat au titre de l'exercice 2018).

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 et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 225-100, II du code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués à Monsieur Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général, en raison de son mandat au titre de l'exercice 2018, tels que figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE RÉMUNÉRATIONS :

Éléments de la rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	353 000 euros ⁽¹⁾	La rémunération fixe du Président-Directeur Général est prise en charge pour moitié par la Société à raison de ses fonctions au sein de la Société, et pour moitié par Carrefour à raison des fonctions qu'il exerce au sein de Carrefour. Le montant de la rémunération fixe prise en charge par la Société à raison des fonctions exercées par le Président-Directeur Général au sein de la Société est refacturé par Carrefour à cette dernière. Au titre de l'exercice 2018, la quote-part de la rémunération fixe du Président-Directeur Général prise en charge par la Société s'est élevée à 353 000 euros.
Rémunération variable	455 176 euros ⁽¹⁾	Le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général 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 du Président-Directeur Général s'élève à 85% 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 170% 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 cours de sa réunion du 13 février 2019, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé le montant de la part variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018. Compte tenu de la réalisation des 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, le montant de la rémunération variable a été déterminé sur les bases suivantes : • les critères quantifiables généraux (NRI réel 2018 consolidé, croissance <i>like-for-like</i> des revenus locatifs 2018, EPRA Cost Ratio 2018, croissance du Résultat récurrent 2018 vs 2017), qui représentent 50% de la rémunération variable sont atteints à hauteur de 157% ; • les critères quantifiables individuels (évolution de la vacance, renouvellements des baux, revenus générés pour certaines activités (<i>specialty leasing</i> & boutiques éphémères), volume d'acquisition, YOC des projets livrés, nombre d'opérations kiosque et taux d'occupation financier avec vacants stratégiques retraités), qui représentent 20% de la rémunération variable sont atteints à hauteur de 156% ; et • des critères qualitatifs individuels (gouvernance, audit et contrôle interne, RSE, innovations et entrepreneuriat ; communication financière et qualité de la relation clients et partenaires), qui représentent 30% de la rémunération variable sont atteints à hauteur de 140%. Les montants de rémunération variable pris en charge par la Société à raison des fonctions exercées par le Président-Directeur Général au sein de la Société sont refacturés par Carrefour à cette dernière. Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes clos le 31 décembre 2018.
Rémunération exceptionnelle	Néant.	Absence de rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	30 000 euros	Montant brut perçu globalement au titre de son mandat d'administrateur de la Société ainsi qu'au titre de son mandat de membre du Comité stratégique et d'investissement à compter du 12 juin 2017.

(1) Montants pris en charge par Carmila.

Éléments de la rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Valorisation des avantages de toute nature	Néant.	Néant.
Options d'action, actions gratuites ou tout autre élément de rémunération de long terme	Options : Néant. Actions : 22 804 actions de préférence gratuites.	Aucune option d'action n'a été attribuée à Monsieur Jacques Ehrmann au titre de l'exercice 2018. Au cours de l'exercice 2018, 22 804 actions de préférence gratuites ont été attribuées à Monsieur Jacques Ehrmann par décision du Conseil d'administration du 16 mai 2018.
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	Néant.	Monsieur Jacques Ehrmann ne bénéficiait pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de départ.
Indemnité de non-concurrence	Néant.	Monsieur Jacques Ehrmann ne bénéficiait pas, au titre de la cessation de son mandat social au sein de la Société, d'indemnités de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Néant.	Monsieur Jacques Ehrmann ne bénéficiait pas, au titre de son mandat social au sein de la Société, de régime de retraite supplémentaire.

(1) Montants pris en charge par Carmila.

6.3 Capital et actionariat

6.3.1 Capital social

6.3.1.1 Historique du capital social

Novembre 1999 : Introduction en bourse de Cross Systems Company (ancienne dénomination sociale de Carrefour Property Development modifiée en Cardety modifiée en Carmila) sur le Nouveau Marché de la Bourse de Paris.

Octobre 2008 : Acquisition par le groupe Carrefour (sociétés CRFP 13 et CRFP 16) d'actions de la Société représentant 98,51% du capital et 98,50% des droits de vote de la Société.

Juin 2014 : L'Assemblée générale annuelle des actionnaires a décidé d'augmenter le capital social de la Société de 10 625 672 euros par incorporation de primes et de réserves et ainsi de le porter de 5 312 836 euros à 15 938 508 euros par voie d'élévation de la valeur nominale unitaire des actions de 2 euros à 6 euros.

Juillet-août 2014 : Consécutivement à la cession par la Société de l'actif de Mondevillage et des titres de la Société du Centre Commercial de Lescar, la société Carrefour (CRFP 13) a initié une offre publique de retrait (OPR) sur les actions de la Société et a acquis 1 615 actions au prix de 19,20 euros.

Décembre 2014 : Cession par le groupe Carrefour d'actions de la Société représentant 41,20% du capital de la Société auprès de plusieurs investisseurs tiers dans le cadre d'un processus de placement privé. À l'issue de ces cessions, le groupe Carrefour, par l'intermédiaire de la société CRFP 13, détient 1 541 412 actions représentant 58,03% du capital de la Société.

Janvier 2015 : La Société a opté pour le régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) avec effet au 1^{er} janvier 2015.

Mars 2016 : La Société a procédé à une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel des actionnaires, intégralement souscrite à l'issue de la période de souscription soit le 6 avril 2016. Le produit brut de l'augmentation de capital, prime d'émission incluse, s'est élevé à 36 millions d'euros et s'est traduit par l'émission de 1 660 260 actions nouvelles. Le capital était alors composé de 4 316 678 actions d'une valeur nominale de 6 euros.

Mai 2016 : L'Assemblée générale des actionnaires a approuvé le changement de la dénomination sociale de la Société précédemment dénommée Carrefour Property Development pour Cardety. Les actions de la Société sont alors cotées sous le code Mnémonique modifié pour « CARD ».

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 surallocation), 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 surallocation. 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.

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 gratuites, 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.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social au cours des trois derniers exercices.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Capital social	819 370 170 €	810 360 174 €	25 900 068 €
Nombre d'actions	136 561 695	135 060 029	4 316 678
Nombre théorique de droits de vote	136 561 695	135 060 029	4 316 678
Nombre réel de droits de vote	136 332 347	134 946 290	4 305 685

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social au cours de l'exercice 2018 :

Période	Nombre d'actions	Capital social (en €)
1 ^{er} janvier 2018	135 060 029	810 360 174 €
12 juin 2018	136 561 695	819 370 170 €

6.3.1.2 Capital social souscrit au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le capital de la Société s'élève à 819 370 170 euros, divisé en 136 561 695 actions de six (6) euros de valeur nominale chacune, entièrement souscrites et libérées et de même catégorie.

6.3.1.3 Capital social autorisé mais non émis

Le tableau ci-dessous présente les délégations en cours de validité accordées au Conseil d'administration par les Assemblées générales des actionnaires qui se sont tenues le 12 juin 2017 et le 16 mai 2018 :

Résolution	Objet de la résolution	Montant nominal maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice
Assemblée générale du 16 mai 2018				
9	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	
10	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux ⁽¹⁾	0,09% du capital de la Société (après conversion des actions de préférence en actions ordinaires)	38 mois	Cf. Section 6.3.3.1
Assemblée générale du 12 juin 2017				
37	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 ⁽²⁾ 2 milliards d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	138 742 908 € ⁽³⁾
38	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 ⁽²⁾ 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	

Résolution	Objet de la résolution	Montant nominal maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice
39	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 ⁽²⁾⁽⁴⁾ 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	
40	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 ⁽²⁾ 1 milliard d'euros pour l'émission des titres de créance	26 mois	
41	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		
42	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	
43	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) ⁽²⁾ et ⁽⁵⁾	26 mois	
44	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 ⁽²⁾	26 mois	
45	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux ⁽¹⁾	Dans la limite de 0,5% du capital social ⁽²⁾⁽⁴⁾	38 mois	
46	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	

(1) Étant précisé que le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette délégation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra représenter plus de 0,2% du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

(2) 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 700 millions d'euros.

(3) Par décision du Président-Directeur Général du 6 juillet 2017 agissant sur délégation du Conseil d'administration du 23 juin 2017, il a été décidé d'utiliser la délégation de compétence consentie par l'Assemblée générale du 12 juin 2017 en vue de procéder à l'augmentation de capital de la Société d'un montant d'environ 557 millions d'euros (prime d'émission incluse) (soit une augmentation de capital d'un montant nominal d'environ 139 millions d'euros) à réaliser par voie d'attribution gratuite de bons de souscription d'actions, à raison d'un bon pour chaque action d'une valeur nominale de six (6) euros, à l'ensemble des actionnaires existants de la Société dont les actions ont été enregistrées comptablement sur leurs comptes titres à l'issue de la première séance de bourse suivant l'annonce du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus.

Les Bons Gratuits ont donné droit à la souscription d'actions nouvelles d'une valeur nominale de six (6) euros entièrement assimilables aux actions existantes et faisant l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris sur la même ligne de cotation que les actions existantes.

La parité d'exercice a été fixée comme suit : 9 bons gratuits donnent le droit de souscrire 2 actions nouvelles.

(4) 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 38^e résolution.

(5) Le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale.

6.3.1.4 Titres non représentatifs de capital

Au 31 décembre 2018, la Société n'a émis aucun titre non représentatif du capital.

6.3.1.5 Autocontrôle, autodétention et acquisition par Carmila de ses propres actions

Situation

L'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société réunie le 16 mai 2018 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 12 juin 2017 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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.

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 2018, 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 2018, au titre du contrat de liquidité confié par la société Carmila à EXANE BNP PARIBAS, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 203 848 actions Carmila ;
- 743 970 euros.

Il est rappelé que lors du dernier bilan semestriel (30 juin 2018) les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 95 618 actions Carmila ;
- 2 967 960 euros.

Sur l'ensemble de l'année 2018, 405 449 actions ont été achetées au prix moyen de 21,578 euros par action et 315 340 actions ont été vendues au prix moyen de 22,205 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)

Dans le cadre de mandats confiés à un prestataire de services d'investissements (PSI) les 9 janvier, 16 février, 20 avril et 10 septembre 2018, en vue de couvrir les plans d'attribution d'actions gratuites pour les salariés et dirigeants sociaux, 161 817 actions ont été achetées au prix moyen de 23,75 € par action à la date du 28 septembre 2018.

(3) Annulation

En 2018, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

(4) Cession d'actions auto détenues

En 2018, aucune cession d'actions n'a été réalisée.

Au 31 décembre 2018, la Société détient directement 229 348 actions propres, représentant une valeur de 3 860 572 euros sur la base de la valeur comptable et 6 € par action en valeur nominale.

La Société détient au 31 mars 2019, 211 043 actions propres représentant environ 0,2% du capital. Par conséquent, le nombre maximum d'actions complémentaires pouvant théoriquement être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 13 445 126 actions (soit environ 9,8% du capital).

La situation de la Société au 31 décembre 2018 et au 31 mars 2019 est la suivante :

	31/12/2018	31/12/2019
Nombre de titres détenus en portefeuille	229 348	211 043
Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte	0,17%	0,15%
Nombre de titres annulés au titre des 24 derniers mois	0	0
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	3 860 572 €	3 724 331 €
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	3 706 264 €	3 591 952 €

L'autorisation du 16 mai 2018, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2018, soit le 16 novembre 2019, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine Assemblée générale qui se tiendra le 16 mai 2019.

Programme de rachat d'actions par la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2019

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 16 mai 2019 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale ordinaire du 16 mai 2018 à l'effet d'intervenir sur les actions de la Société, dans les conditions décrites ci-après :

Quatorzième 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. 225-209 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
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou

- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, 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
- 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
- de 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 ; étant précisé que (i) 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, (ii) 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 (iii) 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 € (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 € (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.

6.3.1.6 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.

6.3.1.7 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré

Néant.

6.3.1.8 Capital social de toute société du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord prévoyant de le placer sous option

Néant.

6.3.2 Actionnariat

6.3.2.1 Description de la structure du capital

Au 31 décembre 2018, le capital de la Société est détenu comme suit :

Actionnaires	Nombre d'actions et de droits de vote	Pourcentage du capital et des droits de vote
CRFP 13 ⁽¹⁾	48 288 568	35,36%
Predica ⁽²⁾	12 564 212	9,20%
Cardif Assurance Vie ⁽³⁾	12 050 973	8,82%
Colkart Sarl ⁽⁴⁾	10 769 925	7,89%
SA Sogecap ⁽⁵⁾	7 684 625	5,63%
Colkart II Sarl ⁽⁶⁾	1 973 903	1,45%
Autodétention	229 348	0,17%
Dirigeants et salariés	217 215	0,16%
Public	42 782 926	31,33%
TOTAL	136 561 695	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) La société Colkart Sarl est contrôlée par Colkart Investment SCS dont l'associé commandité et gérant est Colony Retail Europe III Sarl.

(5) La société SA Sogecap est contrôlée par Société Générale.

(6) La société Colkart II Sarl est contrôlée par Colkart Investment II SCS dont l'associé commandité et gérant est Colony Retail Europe III Sarl.

6.3.2.2 Opérations récentes portant sur le capital de la Société au cours du dernier exercice et de l'exercice en cours

Le 12 juin 2017, la Société a absorbé Carmila S.A.S., par une Opération de Fusion absorption présentée par le Document E établi à cette occasion et déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 mai 2017 sous le visa E.17-040. Le rapport d'échange d'une (1) action de la Société pour trois (3) actions de Carmila S.A.S. a été retenu. La rémunération de l'apport de l'actif net a généré l'émission de 104 551 551 actions nouvelles de la Société attribuées aux associés de Carmila S.A.S. 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.

Consécutivement à l'Opération de Fusion, la Société a procédé, le 31 juillet 2017, à une augmentation de capital de 628,6 millions d'euros se décomposant en un placement des actions nouvelles à hauteur de 503 millions d'euros, l'exercice d'une option de surallocation en quasi-totalité pour 73,6 millions d'euros et l'exercice de bons de souscription à hauteur de 52 millions d'euros provenant, à hauteur de 50 millions d'euros, de la souscription de Carrefour à l'opération. À l'issue de l'augmentation de capital, le capital de la Société précédemment d'un montant de 653 209 374 euros a été porté à un montant de 810 360 174 euros par la création de 26 191 800 actions nouvelles.

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 gratuites, soit une augmentation de capital d'un montant nominal de 9 009 996 euros, portant le capital social de la Société de 810 360 174 euros à 819 370 170 euros.

6.3.2.3 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'inobservation 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 2017,

- la société Sogecap, contrôlée par la Société Générale, a notifié à la Société et à l'AMF un franchissement de seuil légal à la hausse de 5,02% réalisé le 19 février 2018 portant ainsi sa participation au capital de la Société à 6 775 498 actions ;
- la société Colony Retail Europe III SARL a notifié à la Société et à l'AMF un franchissement de seuil légal à la baisse de 9,33% réalisé le 26 novembre 2018 portant ainsi sa participation au capital de la Société à 12 743 828 actions ; et
- la Caisse des Dépôts Entreprises Valeurs Moyennes, a notifié à la Société un franchissement de seuil légal à la hausse de 1,05% réalisé le 29 juin 2018 portant ainsi sa participation au capital de la Société à 1 426 249 actions.

6.3.2.4 Pactes et conventions d'actionnaires

Néant.

6.3.2.5 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 2018 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

- Le 3 janvier 2018, Olivier Lecomte, administrateur référent, a acquis 1 000 actions pour un montant unitaire de 23,3517 euros.
- Le 15 février 2018, Laurent Luccioni, administrateur, a acquis 1 000 actions pour un montant de 22 850 euros, soit pour un montant unitaire de 22,85 euros.
- Le 16 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 72 620 actions pour un montant de 1 656 862 euros, soit pour un montant unitaire de 22,8155 euros.

- Le 19 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 48 635 actions pour un montant de 1 144 707 euros, soit pour un montant unitaire de 23,5367 euros.
- Le 20 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 153 861 actions pour un montant de 3 616 272 euros, soit pour un montant unitaire de 23,5035 euros.
- Le 21 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 21 415 actions pour un montant de 504 482 euros, soit pour un montant unitaire de 23,5574 euros.
- Le 22 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 54 852 actions pour un montant de 1 294 984 euros, soit pour un montant unitaire de 23,6087 euros.
- Le 23 février 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 330 actions pour un montant de 7 920 euros, soit pour un montant unitaire de 24 euros.
- Le 23 mars 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 50 000 actions pour un montant de 1 197 500 euros, soit pour un montant unitaire de 23,95 euros.
- Le 14 avril 2018, Monsieur Yves Cadéano, Directeur Général Délégué, s'est vu attribuer gratuitement 3 296 actions gratuites dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions (plan présence 2016).
- Le 9 mai 2018, Monsieur Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général, a cédé 8 845 actions pour un montant unitaire de 25,2 euros.
- Le 17 mai 2018, Monsieur Géry Robert-Ambroix, Directeur Général Délégué, s'est vu attribuer gratuitement 9 553 actions gratuites dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions (plan performance 2016).
- Le 17 mai 2018, Monsieur Yves Cadéano, Directeur Général Délégué, s'est vu attribuer gratuitement 4 776 actions gratuites dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions (plan performance 2016).
- Le 14 juin 2018, la société Cardif Assurance Vie, administrateur personne morale, s'est vue attribuer 379 485 actions nouvelles au titre de paiement du dividende afférent à l'exercice 2017 en actions, tel que proposé par l'Assemblée générale du 16 mai 2018.
- Le 14 juin 2018, la société Predica S.A., administrateur personne morale, s'est vue attribuer 395 266 actions nouvelles au titre de paiement du dividende afférent à l'exercice 2017 en actions, tel que proposé par l'Assemblée générale du 16 mai 2018.
- Le 14 juin 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, s'est vue attribuer 229 185 actions nouvelles au titre de paiement du dividende afférent à l'exercice 2017 en actions, tel que proposé par l'Assemblée générale du 16 mai 2018.
- Le 11 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 20 946 actions pour un montant unitaire de 19,5 euros.
- Le 12 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 170 629 actions pour un montant unitaire de 19,6032 euros.
- Le 15 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 38 011 actions pour un montant unitaire de 19,7366 euros.
- Le 16 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 120 414 actions pour un montant unitaire de 19,7303 euros.
- Le 17 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 80 000 actions pour un montant unitaire de 19,9630 euros.
- Le 18 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 30 000 actions pour un montant unitaire de 19,9919 euros.
- Le 19 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 1 229 actions pour un montant unitaire de 19,9993 euros.
- Le 22 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 10 000 actions pour un montant unitaire de 20 euros.
- Le 23 octobre 2018, la société Sogecap, administrateur personne morale, a acquis 3 233 actions pour un montant unitaire de 19,9537 euros.
- Le 20 décembre 2018, Monsieur Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général, a cédé 2 950 actions pour un montant unitaire de 16,7 euros.

6.3.2.6 Participation des salariés au capital social

La Société a instauré quatre plans d'attribution d'actions gratuites, afin de fidéliser ses collaborateurs les plus performants. Pour plus de détails, se reporter à la Section 6.3.3 ci-dessous.

Les actions détenues par le personnel au sein du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce représentent 0,1% du capital au 31 décembre 2018.

6.3.3 Plan d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

6.3.3.1 Descriptif des plans

Carmila S.A.S., société ayant fait l'objet d'une absorption par la Société lors de l'Opération de Fusion, avait mis en place en 2016 des plans d'attributions gratuites d'actions en faveur de ses dirigeants et certains de ses salariés :

- un plan d'attribution d'actions gratuites prévoyant une condition de présence au 31 décembre 2017 ;
- un plan d'attribution d'actions gratuites, prévoyant (i) une condition de présence au 14 février 2018 pour les dirigeants mandataires sociaux et au 15 juin 2018 pour les salariés et (ii) les conditions de performance suivantes, à hauteur de 50% chacune :
 - l'évolution du taux de rendement complet en 2017 (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,
 - l'évolution du *Recurring Earning Per Share* consolidé du Groupe Carmila rapporté au prix de souscription d'une action de la Société.

Une nouvelle attribution gratuite d'actions, dans le cadre de la délégation consentie par l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.S. du 14 avril 2016, est intervenue préalablement à l'Opération de Fusion, soit le 12 juin 2017, 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, 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.). Elle prévoit (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 d'une action Carmila ; 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 d'une action Carmila.

Conformément à la loi, 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.

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 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 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. 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 Vanhoove 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 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⁾.

(1) Dont Jacques Ehrmann 0,02%, Géry Robert-Ambroix 0,01% et Sébastien Vanhoove 0,01% du capital.

6.3.3.2 Historique des attributions des plans

Libellé du plan	Plan Présence 2016	Plan Performance 2016	Plan Performance 2017	Plan AGAP 2018 n°1	Plan AGAP 2018 n°2
Date de l'Assemblée de Carmila S.A.S.	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	16/05/2018	16/05/2018
Date d'attribution par Carmila S.A.S.	14/04/2016 Mandataires sociaux 15/06/2016 Salariés	17/05/2016 Mandataires sociaux 15/06/2016 Salariés	12/06/2017	16/05/2018	24/10/2018
Nombre de bénéficiaires	31	34	32	47	1
Nombre d'actions Carmila attribuées à l'origine du plan	56 661	89 340	96 988	125 746	7 537
• dont Jacques Ehrmann	11 647	11 653	20 764	22 804	NA
• dont Géry Robert-Ambroix	6 593	9 894	10 294	15 073	NA
• dont Yves Cadéano	3 296	4 947	5 147	7 537	NA
• dont Sébastien Vanhoove	NA	NA	NA	NA	7 537
• dont autres salariés	35 125	62 846	60 783	80 332	NA
Nombre résiduel d'actions à attribuer au 31/12/2018	0	0	86 436	112 611	7 537
Date d'émission et d'acquisition définitive des actions B ⁽¹⁾	NA	NA	NA	16/05/2019	24/10/2019
Date(s) d'acquisition	31/12/2017	14/02/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	12/06/2019 Salariés 50% 12/06/2020 Salariés 50%/ Mandataires Sociaux 100%	16/05/2019	24/10/2019
Date de disponibilité	14/04/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	17/05/2018 Mandataires sociaux 15/06/2018 Salariés	12/06/2019 Salariés 50% 12/06/2020 Salariés 50%/ Mandataires Sociaux 100%	16/05/2021	24/10/2021

(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.

6.3.4 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.

6.3.5 Incidences en cas d'offre publique ou d'échange (art. L. 225-37-5 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.

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise

Rapport compris dans le Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels (voir Partie 7.5).



ÉTATS FINANCIERS

7.1 Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2018	202	7.4 Rapport de gestion de la société mère Carmila S.A.	264
7.1.1 État du résultat global consolidé	202	7.4.1 Faits marquants de l'année	264
7.1.2 État de la situation financière consolidée	203	7.4.2 Activité et résultat	264
7.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé	204	7.4.3 Informations sur les dettes et créances	265
7.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	205	7.4.4 Titres de participation	265
7.1.5 Notes aux états financiers consolidés	206	7.4.5 Affectation des résultats	266
		7.4.6 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	267
7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	246	7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	268
7.3 Comptes annuels	249	7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	271
7.3.1 Comptes annuels au 31 décembre 2018	249		
7.3.2 Notes annexes aux comptes annuels	251		

7.1 Comptes consolidés annuels au 31 décembre 2018

7.1.1 État du résultat global consolidé

Présentation normée IFRS EPRA (en milliers d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Revenus locatifs		340 250	300 911
Charges du foncier		-3 874	-4 389
Charges locatives non récupérées		-11 062	-7 305
Charges sur immeuble (propriétaire)		-11 656	-12 562
Loyers nets	8.1	313 658	276 655
Frais de structure	8.2	-50 574	-47 433
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités		4 595	4 790
Autres produits		6 631	5 712
Frais de personnel		-24 839	-23 878
Autres charges externes		-36 961	-34 057
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	8.3	-3 508	-809
Autres charges et produits opérationnels	8.4	-277	-7 160
Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres cédés	8.5	-1 796	-2 803
Solde net des ajustements de valeurs	5.2	13 586	164 470
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		128 330	211 795
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		-114 744	-47 325
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence	7.3	3 882	11 067
Résultat opérationnel		274 971	393 987
Produits financiers		384	927
Charges financières		-54 011	-49 608
Coût de l'endettement financier net		-53 627	-48 681
Autres produits et charges financiers		-4 931	3 357
Résultat financier	6.1	-58 558	-45 324
Résultat avant impôts		216 413	348 663
Impôts sur les sociétés	9.1	-52 804	-34 359
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ		163 609	314 304
Part du Groupe		163 557	313 787
Participations ne donnant pas le contrôle		52	517
Nombre moyen d'actions composant le capital social de Carmila	7.8.4	135 653 512	119 132 838
Résultat par action, en euro (part du Groupe)		1,21	2,63
Nombre moyen d'actions dilué composant le capital social de Carmila	7.8.4	135 860 096	119 323 222
Résultat dilué par action, en euro (part du Groupe)		1,20	2,63

État du résultat global consolidé (en milliers d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net consolidé		163 609	314 304
Éléments recyclables ultérieurement en résultat net		-4 152	10 923
Couverture des flux de trésorerie (partie efficace)	6.2.8	-2 978	10 923
Juste valeur des autres actifs financiers		-1 174	-
Impôts correspondants		-	-
Éléments non recyclables ultérieurement en résultat net		106	-31
Écarts actuariels sur régimes à prestations définies	12.3.1	106	-31
Impôts correspondants		-	-
RÉSULTAT NET GLOBAL CONSOLIDÉ		159 563	325 196

7.1.2 État de la situation financière consolidée

Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2018	31/12/2017
Écarts d'acquisition		-	-
Immobilisations incorporelles	7.1	4 556	4 559
Immobilisations corporelles	7.2	2 062	2 411
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5.1	5 953 655	5 356 002
Immeubles de placement évalués au coût	5.1	62 605	91 581
Participations dans les entreprises mises en équivalence	7.3	49 766	47 364
Autres créances non courantes	7.4	11 948	12 981
Impôts différés actifs	9.4	7 776	6 284
Actifs non courants		6 092 368	5 521 182
Immeubles de placement destinés à la vente	5.3	-	500
Créances clients et comptes rattachés	7.5	123 616	107 919
Autres créances courantes	7.6	217 244	75 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.7	70 518	329 397
Actifs courants		411 378	513 214
TOTAL ACTIF		6 503 746	6 034 396

Passif et capitaux propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		819 370	810 360
Primes liées au capital		2 268 204	2 321 671
Actions propres		-3 861	-2 653
Autres éléments du résultat global		-31 983	-27 937
Réserves consolidées		431 612	121 234
Résultat consolidé		163 557	313 787
Capitaux propres, part du Groupe		3 646 899	3 536 462
Participations ne donnant pas le contrôle		5 781	5 999
CAPITAUX PROPRES	7.8	3 652 680	3 542 461
Provisions non courantes	7.9	5 685	2 142
Dettes financières non courantes	6.2	2 301 426	1 966 003
Dépôts et cautionnements		76 454	69 643
Dettes non courantes d'impôts et impôts différés passifs	9.3 & 9.4	159 261	112 867
Autres passifs non courants	7.10	7 473	7 477
Passifs non courants		2 550 299	2 158 132
Dettes financières courantes	6.2	82 885	68 970
Concours bancaires	6.2 & 7.7	5 617	40 129
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7.11	28 370	28 567
Dettes sur immobilisations	7.11	52 141	71 751
Dettes fiscales et sociales	7.12	44 237	38 661
Autres dettes courantes	7.12	87 517	85 724
Passifs courants		300 767	333 802
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		6 503 746	6 034 396

7.1.3 Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net total consolidé		163 609	314 304
Ajustements			
Résultat des sociétés mises en équivalence	7.3	-3 882	-11 067
Élimination des amortissements et provisions		6 350	2 263
Élimination de la variation de juste valeur au résultat	5.1	-11 388	-164 239
Élimination des résultats de cession et des pertes et profits de dilution		1 371	119
Autres produits et charges sans incidence trésorerie		-1 501	3 825
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et d'impôt		154 559	145 205
Élimination de la charge (produit) d'impôt	9.1	52 804	34 359
Élimination du coût de l'endettement financier net		53 628	48 682
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et d'impôt		260 991	228 246
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		-17 247	47 822
Variation des dépôts et cautionnements		4 387	-537
Impôts payés		-6 012	-11 541
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		242 119	263 990
Incidence des variations de périmètre		-	-7 643
Variation des dettes sur fournisseurs d'immobilisations		-19 610	43 821
Acquisition d'immeubles de placement	5.1	-571 903	-279 184
Acquisitions d'autres immobilisations		-502	-282
Variation des prêts et avances consentis		3 019	-7 343
Cession d'immeubles de placements et autres immobilisations		19 163	177
Dividendes reçus		1 480	1 474
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		-568 353	-248 981
Augmentation de capital	7.8	36 350	613 937
Opérations sur le capital des sociétés mises en équivalence	7.3	0	-10 025
Cession (acquisition) nette d'actions propres		-1 893	-2 447
Émission d'emprunts obligataires		350 000	0
Émission d'emprunts bancaires	6.2	10 000	15 905
Remboursement d'emprunts	6.2	-2 322	-184 778
Présentation des VMP en autres créances financières courantes		-145 053	
Intérêts versés		-44 138	-49 692
Intérêts encaissés		384	928
Dividendes et primes distribuées aux actionnaires		-101 461	-164 690
Flux de trésorerie liés aux activités de financement		101 867	219 139
VARIATION DE TRÉSORERIE		-224 367	234 148
Trésorerie d'ouverture		289 268	55 120
Trésorerie de clôture	7.7	64 901	289 268

7.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Notes	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 2016		313 655	1 842 673	0	-38 829	230 743	294 531	2 642 773	8 431	2 651 204
Opérations sur capital		157 151	456 786			0		613 937		613 937
Paiement en actions						1 344		1 344		1 344
Opérations sur titres auto-détenus				-2 447				-2 447		-2 447
Dividende versé			-164 291					-164 291	-399	-164 690
Affectation du résultat 2016						294 531	-294 531	0		0
Résultat net de la période							313 787	313 787	517	314 304
<i>Gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres</i>										
Recyclage des OCI en résultat					3 004			3 004		3 004
Variation de juste valeur sur instruments de couverture					7 919			7 919		7 919
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite					-31			-31		-31
Autres éléments du résultat global					10 892			10 892	0	10 892
Variation de périmètre		339 554	186 503	-206		-405 384		120 467	-2 550	117 917
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017		810 360	2 321 671	-2 653	-27 937	121 234	313 787	3 536 462	5 999	3 542 461
Première application d'IFRS 9						19 754		19 754		19 754
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2018		810 360	2 321 671	-2 653	-27 937	140 988	313 787	3 556 216	5 999	3 562 215
Opérations sur capital	7.8	9 010	27 340			-		36 350		36 350
Paiement en actions	13.3.2					-1 501		-1 501		-1 501
Opérations sur titres auto-détenus	7.8.3			-1 208				-1 208		-1 208
Dividende versé	1.3		-80 807			-20 384		-101 191	-271	-101 462
Affectation du résultat 2017						313 787	-313 787	0		0
Résultat net de la période							163 557	163 557	53	163 609
<i>Gains et pertes directement comptabilisés en capitaux propres</i>										
Recyclage des OCI en résultat	6.2.8				2 608			2 608		2 608
Variation de juste valeur des autres actifs financiers					-1 174			-1 174		-1 174
Variation de juste valeur sur instruments de couverture	6.2.8				-5 586			-5 586		-5 586
Écarts actuariels sur indemnités de départ à la retraite	12.3.1				106			106		106
Autres éléments du résultat global					-4 046			-4 046	0	-4 046
Variation de périmètre						-1 278		-1 278		-1 278
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

La ligne « Opérations sur capital » reflète l'augmentation de capital réalisée en juin 2018, dans le cadre du paiement du dividende 2017 en actions. Cette option a été exercée par plus de 34% des actionnaires. L'impact de la « première application d'IFRS 9 » est précisé en 2.3 « Référentiel comptable ».

7.1.5 Notes aux états financiers consolidés

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2018 207

Note 1.1	Investissements réalisés	207
Note 1.2	Cessions	208
Note 1.3	Distribution de dividende	208
Note 1.4	Évolution de la dette et financement	208

NOTE 2 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES 208

Note 2.1	Présentation du Groupe	208
Note 2.2	Actionnariat, cotation boursière et partenariat stratégique	208
Note 2.3	Référentiel comptable	208
Note 2.4	Principales estimations et jugements du management	211
Note 2.5	Autres principes de présentation des états financiers	211

NOTE 3 PÉRIMÈTRE ET MODALITÉS DE CONSOLIDATION 212

Note 3.1	PÉRIMÈTRE et méthodes de consolidation	212
Note 3.2	Principaux événements de l'exercice 2018	213
Note 3.3	Description des principaux partenariats	213

NOTE 4 INFORMATIONS SECTORIELLES 213

Note 4.1	Définition des secteurs et des indicateurs retenus	213
Note 4.2	Résultat opérationnel par secteur opérationnel	214
Note 4.3	Ventilation des immeubles de placement par secteur opérationnel	214
Note 4.4	Investissements ventilés par secteur opérationnel	215

NOTE 5 IMMEUBLES DE PLACEMENT 215

Note 5.1	Détail des immeubles de placement évalués à la juste valeur et au coût	218
Note 5.2	Hypothèses de valorisation et sensibilités	219
Note 5.3	Immeubles de placement destinés à la vente	220

NOTE 6 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS 220

Note 6.1	Résultat financier	221
Note 6.2	Passifs financiers courants et non courants	223
Note 6.3	Gestion des risques financiers et stratégie de couverture	227

NOTE 7 DÉTAIL DES AUTRES COMPTES DU BILAN 227

Note 7.1	Immobilisations incorporelles	227
Note 7.2	Immobilisations corporelles	228
Note 7.3	Participations dans les entreprises mises en équivalence	228
Note 7.4	Autres créances non courantes	229
Note 7.5	Clients et comptes rattachés	230
Note 7.6	Autres créances courantes	230
Note 7.7	Trésorerie nette	231
Note 7.8	Capitaux propres	231
Note 7.9	Provisions	232
Note 7.10	Autres passifs non courants	232
Note 7.11	Dettes fournisseurs et fournisseurs d'immobilisations	232
Note 7.12	Autres dettes courantes	233

NOTE 8 DÉTAIL DES COMPTES DE RÉSULTAT 233

Note 8.1	Loyers nets	233
Note 8.2	Frais de structure	234
Note 8.3	Amortissements, provisions et dépréciations	235
Note 8.4	Autres charges et produits opérationnels	235
Note 8.5	Résultat de cession d'immeubles de placement et des titres cédés	235

NOTE 9 IMPÔTS 235

Note 9.1	Charge d'impôt	236
Note 9.2	Preuve d'impôt	236
Note 9.3	Créances et dettes d'impôts exigibles	237
Note 9.4	Impôts différés actifs et passifs	237

NOTE 10 ENGAGEMENTS HORS BILAN ET RISQUES ASSOCIÉS 237

Note 10.1	Engagements reçus	237
Note 10.2	Engagements donnés	238
Note 10.3	Engagements réciproques	238

NOTE 11 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES 239**NOTE 12 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES AU PERSONNEL 240**

Note 12.1	Frais de personnel	240
Note 12.2	Effectif	240
Note 12.3	Avantages accordés au personnel	240

NOTE 13 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 244

Note 13.1	Événements postérieurs à la clôture	244
Note 13.2	Honoraires des commissaires aux comptes	244

NOTE 14 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES 245

Note 1 Faits marquants de l'année 2018

Afin de financer sa croissance, Carmila a émis le 28 février 2018 un emprunt obligataire de 350 millions d'euros souscrit 2,2 fois et placé auprès de grands investisseurs long-terme. À la date d'émission, cette nouvelle ligne de financement a permis d'allonger la maturité moyenne de la dette du groupe Carmila de 5,4 ans à 6,1 ans (1.4 « Évolution de la dette et financement »).

Par ailleurs, la Société a réalisé une augmentation de capital de 34,7 millions d'euros dans le cadre de l'option du paiement du dividende en actions proposée par l'Assemblée générale du 16 mai 2018 (1.3 « Distribution du dividende »).

Le 12 juin 2018, S&P a confirmé la notation BBB de Carmila tout en relevant sa perspective de « neutre » à « positive ». La révision de la perspective reflète la solidité du portefeuille du Groupe et sa capacité à se développer, grâce à sa croissance organique et aux acquisitions réalisées, en maintenant une stricte discipline financière.

Au cours du premier semestre, Carmila a été actif à l'acquisition sur les marchés français et espagnol en acquérant en février auprès du groupe Klépierre deux centres commerciaux *leaders* à Marseille-Vitrolles et à Madrid pour un montant de 212,2 millions d'euros, ainsi qu'un portefeuille de six centres commerciaux auprès du groupe Pradera en Espagne pour 182 millions d'euros en mai 2018. Dans la continuité de la stratégie de Carmila, ces centres commerciaux sont attenants à des hypermarchés Carrefour puissants.

Enfin, le 24 avril 2018, Carmila a inauguré l'emblématique *retail park* de Cap Saran au nord de la métropole d'Orléans, réalisant ainsi l'ouverture du plus grand *retail park* de France en 2018 sur un site existant. Véritable promenade commerciale de 29 000 m² à ciel ouvert, ce parc accueille 34 nouvelles enseignes dans les univers de la maison, de la mode, du loisir et de la restauration, portant l'offre globale du site à 85 enseignes et créant ainsi une dynamique pour le site existant ouvert en 1971, agrandi et intégralement rénové en 2017.

Note 1.1 Investissements réalisés

Au cours de l'exercice, les investissements se sont concentrés sur des acquisitions de centres commerciaux *leaders*, principalement en Espagne, territoire dynamique où l'année 2017 avait été centrée sur la valorisation et l'optimisation locale des actifs existants.

Acquisitions

Les acquisitions significatives ont été les suivantes :

L'acquisition de deux centres commerciaux *leaders* auprès du groupe Klépierre pour 212 millions d'euros :

- Grand Vitrolles – Marseille : ce centre commercial régional est composé de 84 boutiques sur plus de 24 000 m², attenant à un hypermarché Carrefour puissant de 20 500 m² de surface de vente. Ce site, ouvert en 1970, s'est imposé historiquement comme une destination commerciale majeure de Marseille, bénéficiant d'une implantation dans une zone d'activité commerciale plus large accueillant également un *retail park* contigu ;
- Gran Via de Hortaleza – Madrid : ce site, ouvert en 1992, est situé dans une zone de chalandise très urbaine au nord-est de la ville de Madrid. Il s'agit d'un centre commercial majeur développé sur deux niveaux. Le centre commercial comprend 69 boutiques sur 6 300 m² et est attenant à un hypermarché Carrefour de 10 950 m², faisant partie des cinq hypermarchés Carrefour les plus puissants d'Espagne.

L'acquisition d'un portefeuille de six centres commerciaux auprès du groupe Pradera pour un montant de 182 millions d'euros :

- La Sierra – Cordoue (Andalousie) : situé dans la troisième ville d'Andalousie en termes de population et de pouvoir d'achat, ce site est une véritable destination shopping de centre-ville. Construit en 1994 puis rénové et étendu en 2016, ce centre commercial a bâti son *leadership* grâce à l'hypermarché Carrefour de 8 200 m² attenant et aux 65 boutiques réparties sur les 17 600 m² de galerie commerciale ;
- El Paseo – Cadix (Andalousie) : situé à El Puerto de Santa Maria dans une région à forte attractivité touristique, ce site *leader* regroupe un centre commercial de 53 boutiques sur 10 500 m², et bénéficie de la puissance d'un hypermarché Carrefour de 11 000 m². Le site bénéficie également de l'attractivité de moyennes surfaces à proximité du centre accueillant des enseignes complémentaires à celles proposées par El Paseo ;
- Aljarafe – Séville (Andalousie) : situé dans la quatrième ville d'Espagne, ce site regroupe 41 boutiques sur 12 000 m² de surface commerciale. Ce centre commercial est adossé à un hypermarché Carrefour de 11 400 m². Ce site bénéficie également de l'implantation de nombreuses moyennes surfaces aux alentours, complémentaires et vecteur de flux pour la galerie ;
- San Juan – Alicante (Alicante) : situé dans la banlieue nord de la 11^e ville d'Espagne, ce site *leader* se compose de 33 boutiques et moyennes surfaces spécialisées, sur une surface de 7 100 m², attenant à un hypermarché Carrefour de 13 100 m² ;
- Tarrassa – Barcelone (Catalogne) : situé dans la banlieue nord de la seconde ville d'Espagne, ce site construit en 1978 regroupe 35 boutiques et moyennes surfaces sur 7 400 m² et s'appuie sur un hypermarché Carrefour de 12 400 m² ;
- Manresa – Barcelone (Catalogne) : également situé dans la banlieue nord de Barcelone, ce site développé en 1991 se compose de 29 boutiques sur 2 300 m² et rassemble essentiellement des enseignes de service, complémentaires au magasin Carrefour de 10 300 m². Cet hypermarché est *leader* sur sa zone de chalandise.

Enfin, le 28 décembre 2018, le Groupe a notamment acquis auprès du Groupe Carrefour en Espagne la galerie marchande La Veronica à Malaga-Antequera, *leader* sur sa zone de chalandise, et un portefeuille de six moyennes surfaces pour un investissement total de 23,3 millions d'euros.

Développements et extensions

En 2018, le Groupe a également poursuivi le redéveloppement de ses actifs existants à l'appui de projets de rénovations et d'extensions créateurs de valeur.

Ainsi, le Groupe a investi 11,6 millions d'euros sur la période pour l'achèvement du *retail park* de Cap Saran-Orléans (investissement total de 38,1 millions d'euros).

Par ailleurs, des projets livrés au second semestre ont bénéficié d'investissements significatifs au cours de l'exercice, notamment les développements-extensions à Évreux (dont une première phase a été livrée en 2017, 27,5 millions d'euros investis sur la période), Athis-Mons (18,3 millions d'euros) et Besançon-Chalezeule (12,0 millions d'euros).

Enfin, au cours du second semestre, Carmila a initié les travaux d'extension des centres commerciaux de Rennes-Cesson et de Nice Lingostière, pour lesquels respectivement 4,2 et 13,1 millions d'euros ont été investis sur l'année.

Note 1.2 Cessions

Au cours de l'exercice, Carmila a cédé trois lots commerciaux situés dans le centre commercial Shopville Le Gru à Grugliasco, à l'ouest de Turin, en Italie. Ces cellules commerciales ont été cédées à Klépierre, propriétaire du centre commercial, pour 16,2 millions d'euros net vendeur, en ligne avec la valeur d'expertise au 30 juin 2018.

Note 1.3 Distribution de dividende

Le 16 mai 2018, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 0,75 euro par action au titre de l'exercice 2017. Cette distribution versée en juin 2018 a été prélevée à hauteur de 20 384 milliers d'euros sur le bénéfice distribuable et le solde sur la prime de

fusion pour 80 808 milliers d'euros. Simultanément, il a été proposé aux actionnaires un paiement du dividende en actions, pour lequel plus de 34% des actionnaires ont opté.

Auparavant, une distribution exceptionnelle a été versée le 27 novembre 2017 pour un montant total de 101 560 milliers d'euros, prélevée sur la prime de fusion. Ainsi, la distribution au titre de l'exercice 2017 s'élève à 1,50 euro par action.

Note 1.4 Évolution de la dette et financement

Le 28 février 2018, Carmila a placé un emprunt obligataire de 350 millions d'euros à 10 ans, avec un coupon de 2,125%. Cette obligation doit permettre au Groupe de financer sa croissance et notamment les extensions en cours.

Par ailleurs, l'option au paiement du dividende en actions, souscrite par plus de 34% des actionnaires, a conduit à réaliser une augmentation de capital de 34,7 millions d'euros en juin 2018.

Avec l'émission obligataire, la maturité moyenne des financements a ainsi été allongée de 5,4 ans à 6,1 ans à la date d'opération.

Note 2 Principes et méthodes comptables

Les présents états financiers du Groupe sont les premiers à prendre en compte les normes IFRS 15 et IFRS 9. Les changements de méthodes comptables ayant eu des effets significatifs sont décrits dans la présente note.

En date du 13 février 2019, le Conseil d'administration a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Carmila pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018. Ces comptes seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale le 16 mai 2019.

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 est présent en France, en Espagne et en Italie.

Au 31 décembre 2018, le Groupe emploie 185 personnes dont 127 en France, 43 en Espagne et 15 en Italie. 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 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, 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, 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 S.A., 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 2018, 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 Colony qui détient 9,3% 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.

Note 2.3 Référentiel comptable

Référentiel IFRS appliqué

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 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 2018 comprenant les normes IFRS, les normes IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations (SIC et IFRIC). 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 2018, ont été adoptés par l'Union européenne :

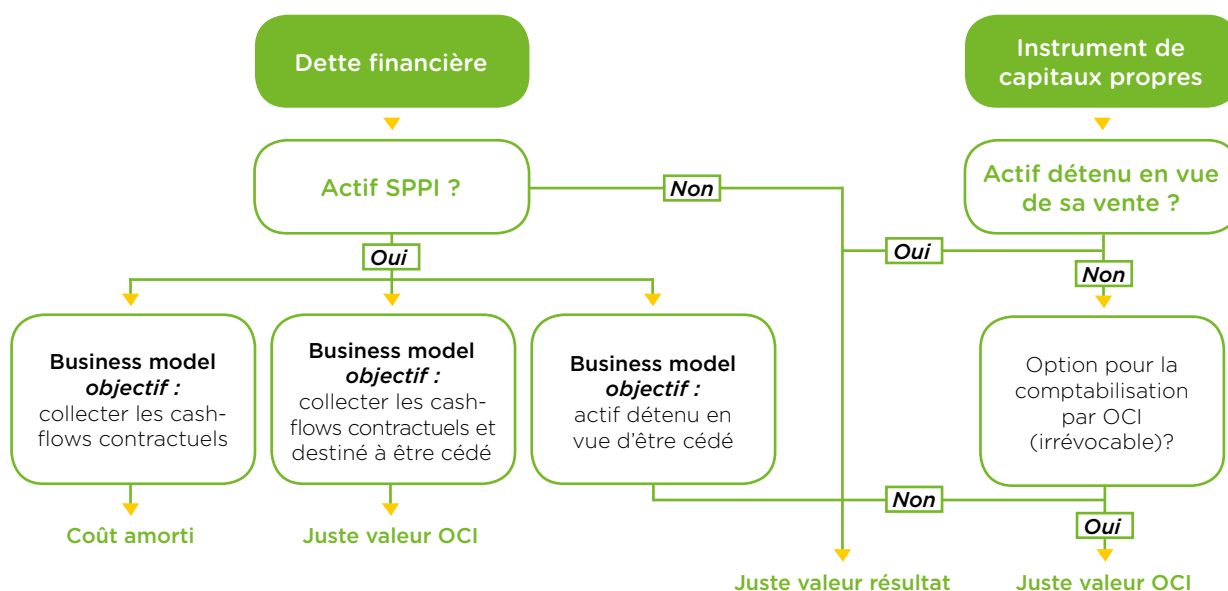
● IFRS 9 – *Instruments financiers*

Cette norme remplace IAS 39 – *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation*, et énonce les exigences en matière de comptabilisation et de reconnaissance des actifs et des passifs financiers, de dépréciation des instruments financiers, de décomptabilisation et de comptabilité de couverture.

Le Groupe a fait le choix de ne pas retraiter la période comparative 2017, tel qu'autorisé par la norme. Les retraitements liés à la première application rétrospective de la norme ont été comptabilisés dans les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2018. La nature et l'effet des principaux changements des méthodes comptables résultant de l'adoption d'IFRS 9 sont résumés ci-après.

a. Classification et évaluation des instruments financiers (actifs et passifs)

La méthodologie de classification et d'évaluation des actifs financiers est revue, en fonction des caractéristiques contractuelles des cash-flows et d'autre part sur le modèle économique de la gestion des actifs. La définition d'actif financier retenue est élargie : prêts, avances, comptes courants titres non consolidés, créances clients et les 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 schéma suivant résume les différentes options d'évaluation des actifs financiers :



Un **instrument de capitaux propres** est tout contrat mettant en évidence un intérêt résiduel dans les actifs d'une entité après déduction de tous ses passifs. Les instruments de capitaux propres sont évalués par défaut à la juste valeur ajustée en compte de résultat du fait de leurs caractéristiques contractuelles (non SPPI). Les instruments dérivés sur instruments de capitaux propres non cotés doivent être comptabilisés à la juste valeur par résultat.

L'option pour la comptabilisation à la juste valeur par OCI des instruments de capitaux propres est irrévocable, et effectuée à la comptabilisation initiale. Cette option est interdite pour les instruments de capitaux propres détenus à des fins de transaction. Les dividendes restent comptabilisés en compte de résultat (retour sur investissement). Le coût peut être une estimation appropriée de la juste valeur des instruments financiers non cotés lorsqu'il n'existe pas d'information assez récente ou lorsqu'il existe une large fourchette d'évaluations possibles de la juste valeur et que le coût représente la meilleure estimation de la juste valeur.

POSITION RETENUE DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE CARMILA :

Au regard de ces éléments, Carmila a opté, à la première comptabilisation d'IFRS 9, pour la présentation en OCI d'une participation non consolidée.

b. Traitement des renégociations de dette

La pratique précédente, sous IAS 39, consistait à répartir sur la durée résiduelle de la dette renégociée l'économie attendue (ou la charge complémentaire) en ajustant prospectivement le taux d'intérêt effectif (TIE) de la dette. La valeur comptable de la dette n'était ainsi pas modifiée à la date de sa renégociation. Néanmoins, la norme apportait des précisions quant à la décomptabilisation.

Rappel du traitement comptable d'une renégociation de dette sous IAS 39

La renégociation d'une dette avec le même emprunteur peut s'analyser en fonction des circonstances comme une modification ou une extinction de dette.

Définition de la modification de dette financière :

Lorsqu'une dette financière peut, par exemple, être modifiée avec le même emprunteur parce qu'on en ajuste la durée, le taux ou les conditions contractuelles, la norme requiert d'apprécier le caractère substantiel de cette modification, à l'appui du test quantitatif du « test des 10% », qui est complété d'un test qualitatif.

Si la dette est éteinte (modification dite substantielle des termes du contrat), on comptabilise en résultat l'écart entre la juste valeur de la nouvelle dette et la valeur nette comptable de l'ancienne dette (comprenant notamment le cas échéant les frais restant à étaler sur l'ancienne dette). Le TIE de la nouvelle dette correspond au taux de marché, ajusté des frais uniquement attribuables à cette nouvelle dette.

Si la dette n'est pas éteinte, il convient de calculer un nouveau TIE de manière à égaliser la valeur nette comptable de l'ancienne dette avec les flux de trésorerie de la nouvelle dette, les frais de renégociation venant ajuster la VNC de la dette. Ainsi, le coût de la renégociation (boni ou mali lié à la renégociation) est réparti en compte de résultat sur la durée résiduelle de la nouvelle dette.

Lorsque l'échange (ou la modification) n'est pas comptabilisé comme une extinction de dette, la norme IFRS 9 prévoit que la valeur comptable de la dette doit être ajustée pour refléter la valeur des nouveaux flux de trésorerie actualisés au TIE de la dette d'origine.

La différence est enregistrée en compte de résultat, les coûts encourus ou honoraires versés au titre de la modification doivent ajuster la valeur comptable du passif modifié et être amortis sur la durée restante du passif modifié.

Le Groupe a appliqué de façon rétrospective ce nouveau traitement dans les comptes du Groupe en comptabilisant au 1^{er} janvier 2018 l'ajustement de la dette au TIE d'origine en contrepartie des capitaux propres (réserves).

**POSITION RETENUE DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS DE CARMILA :**

Carmila se finance par emprunt bancaire à hauteur d'une valeur nominale de 770 millions d'euros, souscrit en 2013 et renégocié à plusieurs reprises. Les renégociations successives n'ont effectivement 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 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. L'impact annuel, hors renégociation ultérieure, s'élève à 3 621 milliers d'euros.

Au cours du mois de mai 2018, cette même dette a été renégociée. L'échéance de la dette a été prolongée d'un an, pour arriver à maturité en 2023. Aucun autre terme de l'emprunt n'a été modifié. La remise de la dette à son TIE d'origine a conduit à comptabiliser un produit de 4 471 milliers d'euros comptabilisé dans les autres produits financiers, étalé sur la durée résiduelle de la dette sous-jacente. Au 31 décembre 2018, la charge totale liée à l'étalement de la remise au TIE d'origine de la dette s'élève à 4 026 milliers d'euros et est comptabilisée dans les autres charges financières.

c. Dérivés et traitement des couvertures

Le Groupe a choisi d'adopter le nouveau modèle général de comptabilité de couverture d'IFRS 9, en vertu duquel il doit assurer que les relations de couverture sont cohérentes avec ses objectifs et sa stratégie de gestion des risques et adopter une approche plus qualitative et prospective de l'appréciation de l'efficacité de ses couvertures. La politique de couverture du Groupe n'est pas modifiée par la mise en place d'IFRS 9. L'application de la comptabilité de couverture selon IFRS 9 n'a pas d'impact significatif dans les comptes consolidés du Groupe.

d. Évaluation des créances clients

Le nouveau modèle de dépréciation des créances fondé sur les pertes attendues d'IFRS 9 se distingue du modèle de dépréciation fondé sur les pertes subies d'IAS 39. La dépréciation est fonction des pertes anticipées – et non des pertes constatées – calculées à partir de la perte de crédit potentielle et de la probabilité de défaillance. Néanmoins, il est possible d'utiliser les pertes attendues sur la durée de vie pour les créances clients. Au regard d'une étude empirique sur le Groupe, la méthode de provisionnement actuellement appliquée s'avère être plus prudente. L'application d'IFRS 9 n'a donc pas d'impact dans les comptes consolidés annuels.

- IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients et Clarifications à IFRS 15*

La norme IFRS 15 qui a remplacé IAS 18 et IAS 11 et leurs interprétations liées introduit un modèle unique de reconnaissance du chiffre d'affaires basé sur le transfert du contrôle du bien ou du service promis. Son application concerne les contrats qu'une entité conclut avec ses clients, à l'exception notamment des contrats de location couverts par la norme IAS 17. Elle est donc de portée très limitée pour le Groupe qui tire l'essentiel de ses revenus de contrats de location et donc sans incidence significative. La finalisation des travaux d'étude d'impact d'IFRS 15 a confirmé les effets attendus de la première application et est donc sans incidence significative.

- Amendement à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions*

Ces normes n'ont pas eu d'impact significatif dans les comptes consolidés de Carmila au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des textes suivants, adoptés par l'Union européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2018 :

- IFRS 16 – *Contrats de location* (application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019) :

L'Union européenne a adopté la norme IFRS 16 qui remplace la norme IAS 17 et les interprétations liées. Cette nouvelle norme qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2019, avec une application anticipée autorisée, abandonne la distinction qui était précédemment faite entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple. Elle aura pour effet de comptabiliser au bilan des preneurs un droit d'utilisation de l'actif loué en contrepartie d'une dette de location et ce pour tous les contrats satisfaisant à la définition d'un contrat de location.

En sa qualité de bailleur, le Groupe ne devrait pas être impacté de manière significative par les enjeux de l'application de cette nouvelle norme.

En sa qualité de preneur, Le Groupe est en cours d'analyse notamment en matière de baux à construction pour lesquels les positions ne sont pas encore arrêtées.

- Amendement à IFRS 9 – *Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative* (application obligatoire au 1^{er} janvier 2019).

Enfin, les normes et interprétations publiées par l'IASB pas encore adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 mais susceptibles de s'appliquer au Groupe sont les suivantes :

- améliorations annuelles (2015-2017) des IFRS ;
- amendement à IAS 19 – *Modification, réduction ou liquidation d'un régime* ;
- amendements à IFRS 10 et d'IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée et une coentreprise* ;
- amendement à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises* ;
- IFRS 14 – *Comptes de reports réglementaires* (version applicable à partir du 1^{er} janvier 2019) ;
- IFRS 17 – *Contrats d'assurance* (version applicable à partir du 1^{er} janvier 2021) ;
- IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*.

Note 2.4 Principales estimations et jugements du management

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par 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 principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent :

- l'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement (Note 5 « 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 5. 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 7.2.8 ;
- le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (Note 7.9 « Provisions ») ;
- les hypothèses retenues pour le calcul et la reconnaissance des impôts différés (Note 9 « Impôts »).

Note 2.5 Autres principes de présentation des états financiers

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.

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.

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.

Classement au bilan

Les actifs devant être réalisés, consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ou dans les douze 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 douze mois suivant la clôture sont classés en « passifs courants ».

Le cycle normal d'exploitation du Groupe est de douze mois.

Les impôts différés sont, quant à eux, toujours présentés en actifs ou passifs non courants.

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 net des entreprises mises en équivalence ». Au bilan, ces participations sont présentées sur la ligne « Participations dans les entreprises mises en équivalence ».

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 isolés selon les dispositions du paragraphe 2(b) d'IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*.

Note 3.2 Principaux événements de l'exercice 2018

Le 15 février 2018, Carmila a acquis auprès du groupe Klépierre 100% des titres de la société KC 11 SNC, détenant le centre commercial régional de Grand Vitrolles (agglomération de Marseille). La société est donc consolidée par intégration globale.

Cette acquisition a été traitée comme une acquisition d'actif isolé.

Par ailleurs, dans le cadre de l'acquisition d'un portefeuille de six actifs en Espagne auprès du groupe Pradera, deux sociétés ont été créées aux fins de porter chacune une galerie commerciale : Carmila Puerto SL et Carmila Cordoba SL.

En France, trois nouvelles sociétés ont été créées, notamment Carmila Saran SAS et Carmila Nice SAS, deux véhicules dédiés pour porter les centres commerciaux redéveloppés ou en cours de redéveloppement de Cap Saran-Orléans et Nice-Lingostière.

Note 3.3 Description des principaux partenariats

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.

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 reçus.

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	
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Revenus locatifs	234 177	212 578	82 018	68 132	24 055	20 201	340 250	300 911
Charges du foncier	-1 825	-2 103	-1 106	-1 613	-943	-673	-3 874	-4 389
Charges locatives non récupérées	-6 295	-3 260	-4 806	-4 048	39	3	-11 062	-7 305
Charges sur immeuble (propriétaire)	-8 789	-9 548	-1 215	-2 299	-1 652	-715	-11 656	-12 562
Loyers nets	217 268	197 667	74 891	60 172	21 499	18 816	313 658	276 655
Frais de structure	-38 266	-35 856	-9 323	-8 665	-2 985	-2 912	-50 574	-47 433
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	4 273	4 736	224	16	98	38	4 595	4 790
Autres produits	4 909	4 425	1 708	1 251	14	36	6 631	5 712
Frais de personnel	-20 570	-19 442	-3 548	-3 603	-721	-833	-24 839	-23 878
Autres charges externes	-26 878	-25 575	-7 707	-6 329	-2 376	-2 153	-36 961	-34 057
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles et aux provisions	-3 049	-723	-46	-47	-413	-39	-3 508	-809
Autres charges et produits opérationnels courants	-261	-196	-	-	-16	-	-277	-196
Quote part de résultat net des entreprises mises en équivalence	0	0	842	0	-14	0	828	0
RÉSULTAT COURANT OPÉRATIONNEL	175 692	160 892	66 364	51 460	18 071	15 865	260 127	228 217
Autres charges et produits opérationnels non courants	-	-6 961	-	1	-	1	-	-6 959
Résultat de cession d'immeubles de placement et de titres cédés	-1 635	-283	6	4	-167	-2 524	-1 796	-2 803
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	-	-	-	-3	-	-
Solde net des ajustements de valeurs	-14 829	127 901	15 384	44 614	13 031	-8 045	13 586	164 470
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	81 699	160 803	33 600	49 755	13 031	1 237	128 330	211 795
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	-96 528	-32 902	-18 216	-5 141	-	-9 282	-114 744	-47 325
Quote-part de résultat net des entreprises mises en équivalence - non courant	-	-	3 060	4 582	-6	6 486	3 054	11 067
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	159 228	281 549	84 814	100 660	30 929	11 779	274 971	393 987

Note 4.3 Ventilation des immeubles de placement par secteur opérationnel

La valeur des immeubles de placement par pays est présentée distinctement qu'il s'agisse d'actifs à la juste valeur, ou d'actifs au coût.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	5 953 655	5 356 002
France	4 283 277	3 976 572
Espagne	1 319 540	1 031 270
Italie	350 838	348 160
Immeubles de placement évalués au coût	62 605	91 581
France	39 243	84 279
Espagne	23 362	3 438
Italie	0	3 864
TOTAL	6 016 260	5 447 583

Au 31 décembre 2018, au regard de la valeur des actifs, 71,9% des immeubles de placement du Groupe sont implantés en France (contre 74,5% au 31 décembre 2017), 22,3% en Espagne (vs. 19,0%) et 5,8% en Italie (vs. 6,5%).

Note 4.4 Investissements ventilés par secteur opérationnel

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. La différence entre le total des investissements présenté ci-dessous (583 748 milliers d'euros) et la ligne Acquisitions d'immeubles de placement du tableau de flux de trésorerie (571 903 milliers d'euros) correspond à la différence entre le prix d'achat des titres de KC 11 et la valeur d'entrée de l'actif sous-jacent en consolidation.

	France		Espagne		Italie		Total	
(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Acquisitions	172 205	147 251	285 013	875	4	64 736	457 222	212 862
Développements et extensions	99 393	167 581	0	0	2 277	2 179	101 670	169 760
Portefeuille à périmètre constant	14 156	54 538	9 908	9 249	792	3 609	24 856	67 396
TOTAL INVESTISSEMENTS	285 754	369 370	294 921	10 124	3 073	70 524	583 748	450 018

Le poste **acquisitions** comprend principalement l'entrée dans le périmètre de Grand Vitrolles (région de Marseille) en France, et l'acquisition de huit galeries commerciales en Espagne situées à Madrid, Alicante, Cordoue, Malaga, Cadix et Séville (Andalousie), et deux actifs à Barcelone (Catalogne). Le solde des acquisitions prend en compte diverses acquisitions non significatives prises individuellement de moyennes surfaces et divers lots intégrés ou à proximité de sites détenus par le Groupe en France, pour les plus importants à Ormesson (Région parisienne), à Berck-sur-Mer (Région de Lille) et à Châteauroux.

Le poste **développements et extensions** concerne essentiellement des actifs sur le territoire français. Ces développements et extensions concernent :

- le *retail park* de Cap Saran à Orléans livré en avril 2018 (investissement sur l'année de 11,6 millions d'euros) ;
- les extensions d'Évreux (Normandie, 27,5 millions d'euros) et de Besançon-Chalezeule (Bourgogne - Franche-Comté, 12 millions d'euros) livrées en octobre, et d'Athis-Mons livrée en décembre (Région parisienne, 18,3 millions d'euros) ;
- des phases d'études préliminaires ou des acquisitions de foncier en vue de développements approuvés essentiellement en France, à Nice (13,1 millions d'euros) et Rennes-Cesson (Bretagne, 4,0 millions d'euros) ;

- et des restructurations de cellules commerciales afin d'adapter les surfaces commerciales aux besoins des clients et d'optimiser leur utilisation et leur rentabilité à Coquelles (région de Calais, 3,8 millions d'euros), Puget-sur-Argens (région PACA, 1 million d'euros), Douai (Nord, 1 million d'euros), Condé-sur-Sarthe (Normandie, 0,8 million d'euros), Labège (région de Toulouse, 0,6 million d'euros), Bay2 (Île-de-France, 0,4 million d'euros) ou encore Hérouville Saint-Clair (Normandie, 0,5 million d'euros).

Enfin, les **investissements à périmètre constant** ne représentent que 4% des investissements de la période. Ces investissements 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. Il s'agit à titre d'illustration des sites d'Athis-Mons, de Montluçon, de Saran à Orléans, de Rennes-Cesson, d'Ormesson, et de Condé-sur-Sarthe, à Alençon en France. La rénovation / redéveloppement de los Patios (6,4 millions d'euros) est l'investissement à périmètre constant le plus significatif d'Espagne.

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.

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 financiers, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets sont également capitalisées.

Par ailleurs, les immobilisations incorporelles telles que les droits au bail ou les droits d'exploitation d'espaces communs pour l'activité de *specialty leasing* 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 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 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 (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.

Les justes valeurs retenues sont celles déterminées à partir des conclusions d'experts indépendants. Carmila confie à des experts l'évaluation de son patrimoine 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.

À 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 des campagnes d'expertise 2018, la rémunération des experts est la suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Honoraires d'expertise 2018
Cushman & Wakefield	214
Catella	187
BNP Paribas Real Estate	38
TOTAL	439

En complément, sur l'exercice, Catella a été sollicité pour des missions d'évaluation sur des projets d'acquisition, pour un montant de 18 milliers d'euros.

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.

Contrats de location

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.

Pour les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location financement, les flux futurs des paiements minimaux de loyers sont actualisés. Un actif est reconnu en contrepartie d'une dette financière de même montant. 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 la charge financière et l'amortissement du solde 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 nette de l'immobilisation) est comptabilisé dans le compte de résultat.

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 – 31/12/2016	4 425 206
Acquisitions	13 097
Entrée de périmètre	190 209
Investissements	160 817
Intérêts capitalisés	1 828
Cessions et sorties de périmètre	-37
Autres mouvements, reclassements	400 412
Variation de juste valeur	164 470
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – 31/12/2017	5 356 002
Acquisitions	271 534
Entrée de périmètre	153 765
Investissements	107 579
Intérêts capitalisés	1 070
Cessions et sorties de périmètre	-23 490
Autres mouvements, reclassements	73 609
Variation de juste valeur	13 586
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – 31/12/2018	5 953 655

(en milliers d'euros)

Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2016	425 237
Acquisitions	3 677
Entrée de périmètre	5 879
Investissements	73 279
Intérêts capitalisés	1 232
Cessions et sorties de périmètre	-196
Autres mouvements, reclassements	-417 527
Variation de juste valeur	0
Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2017	91 581
Acquisitions	31 923
Entrée de périmètre	0
Investissements	17 356
Intérêts capitalisés	521
Cessions et sorties de périmètre	0
Autres mouvements, reclassements	-78 776
Variation de juste valeur	0
Immeubles de placement évalués au coût – 31/12/2018	62 605

Note 5.1.1 Immeubles de placement évalués à la juste valeur

La ligne « Acquisitions » prend en compte l'acquisition de sept galeries commerciales en Espagne : Gran Via de Hortaleza (Madrid), La Sierra (Cordoue), El Paseo (Cadiz), Aljarafe (Séville), San Juan (Alicante) et Tarrasa et Manresa (Barcelone), ainsi que divers lots non significatifs pris individuellement en France (18,2 millions d'euros) comprenant un PAC à Berck-sur-Mer pour 6,6 millions d'euros et un cinéma à Ormesson pour 5,7 millions d'euros, ainsi qu'en Espagne (22,7 millions d'euros).

La ligne « Entrée de périmètre » comprend l'entrée dans le périmètre de consolidation de Grand Vitrolles suite à l'acquisition de 100% des titres de KC 11 SNC portant cet actif.

La ligne « Investissements » comprend les principaux investissements décrits dans la Note 1.1 « Investissements réalisés ».

La ligne « Autres mouvements, reclassements » représente le solde net des mises en services de la période, du passage d'actifs évalués au coût au 31 décembre 2017 et à présent

évalués à la juste valeur, des immeubles reclassés en actifs destinés à la vente.

Enfin, la ligne « Variation de juste valeur » enregistre les plus ou moins-values de la valeur des actifs à partir des évaluations réalisées par des experts indépendants.

Note 5.1.2 Immeubles de placement évalués au coût

La ligne « Acquisitions » comprend essentiellement l'acquisition de la galerie marchande La Veronica à Malaga en Espagne et six moyennes surfaces espagnoles, et l'acquisition d'un cinéma et d'un lot commercial à Ormesson (Île-de-France) en France.

Les lignes « Investissements » et « intérêts capitalisés » concernent principalement les projets de Rennes-Cesson (4,2 millions d'euros) et de Nice-Lingostière (13,1 millions d'euros), initiés au cours du second semestre.

Au 31 décembre 2018, aucun indice de perte de valeur n'a été identifié sur les immeubles de placement évalués au coût.

Le rapprochement entre les investissements ventilés par pays et les données ci-dessus se fait de la manière suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>		31/12/2018
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Acquisitions	5.1	271 534
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Entrée de périmètre	5.1	153 765
Immeubles de placement évalués au coût – Acquisitions	5.1	31 923
Immeubles de placement évalués au coût – Entrée de périmètre	5.1	0
TOTAL ACQUISITIONS ET ENTRÉE DE PÉRIMÈTRE		457 222
TOTAL ACQUISITIONS – INVESTISSEMENTS VENTILÉS PAR PAYS	4.4	457 222

<i>(en milliers d'euros)</i>		31/12/2018
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Investissements	5.1	107 579
Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Intérêts capitalisés	5.1	1 070
Immeubles de placement évalués au coût – Investissements	5.1	17 356
Immeubles de placement évalués au coût – Intérêts capitalisés	5.1	521
TOTAL INVESTISSEMENTS ET INTÉRÊTS CAPITALISÉS		126 526
Développements et extensions	4.4	101 670
Portefeuille à périmètre constant	4.4	24 856
TOTAL ACQUISITIONS – DÉVELOPPEMENTS ET EXTENSIONS & PORTEFEUILLE À PÉRIMÈTRE CONSTANT	4.4	126 526

Note 5.2 Hypothèses de valorisation et sensibilités

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, Carmila a considéré la classification de ses actifs en juste valeur de niveau 3 comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance des loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des immeubles de placement de Carmila.

Au 31 décembre 2018, 99,0% de la valeur du patrimoine du Groupe a fait l'objet d'une expertise externe. Il convient de noter que 0,5% du patrimoine a été acquis au cours du second semestre, et de ce fait a été valorisé à sa valeur d'acquisition, ne bénéficiant pas d'une expertise externe indépendante au 31 décembre 2018.

Les soldes des aménagements de loyers et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à 3,8 millions d'euros. Ces montants sont pris en compte dans la méthode d'évaluation des experts indépendants pour leur valorisation et donc réintégrées dans la valeur des immobilisations et pris en compte dans le calcul de la variation de la juste valeur des actifs.

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

31/12/2018 – moyenne pondérée	Taux de rendement	Loyer (en euros par m²)⁽¹⁾	Taux d'actualisation⁽²⁾	Taux de capitalisation⁽³⁾	TCAM des loyers nets⁽⁴⁾
France	5,2%	266	5,9%	5,6%	1,6%
Espagne	6,2%	224	8,2%	6,2%	1,7%
Italie	6,2%	301	7,3%	6,4%	1,8%

Ces données sont stables par rapport au 31 décembre 2017 :

31/12/2017 – moyenne pondérée	Taux de rendement	Loyer (en euros par m²)⁽¹⁾	Taux d'actualisation⁽²⁾	Taux de capitalisation⁽³⁾	TCAM des loyers nets⁽⁴⁾
France	5,2%	278	5,9%	5,5%	1,4%
Espagne	6,2%	215	8,3%	6,3%	1,7%
Italie	6,2%	287	7,5%	6,2%	1,8%

(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 pour calculer la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie par la méthode DCF (discount rate).

(3) Taux utilisé 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 :

(en milliers d'euros)	France		Espagne		Italie		Total	
	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Solde net des ajustements de valeur	-14 829	127 901	15 384	44 614	13 031	-8 045	13 586	164 470
Ajustement à la hausse de la valeur des actifs	81 699	160 803	33 600	49 755	13 031	1 237	128 330	211 795
Ajustement à la baisse de la valeur des actifs	-96 528	-32 902	-18 216	-5 141	-	-9 282	-114 744	-47 325

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs est stable et s'établit à 5,76% au 31 décembre 2018 (contre 5,73% au 31 décembre 2017).

Toute chose égale par ailleurs, une augmentation de 10 points de base des taux de rendement ferait diminuer de 106 millions

d'euros (ou -1,7%) 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 baisse de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de 257 millions d'euros (ou -4,2%) la valeur du patrimoine.

Note 5.3 Immeubles de placement destinés à la vente

(en milliers d'euros)

Immeubles de placement destinés à la vente - valeur nette au 31/12/2017	500
Investissements	0
Cessions et sorties de périmètre	-500
Autres mouvements, reclassements	0
Variation de juste valeur	0
IMMEUBLES DE PLACEMENT DESTINÉS À LA VENTE - VALEUR NETTE AU 31/12/2018	0

Au 31 décembre 2018, il n'y a pas d'immeuble de placement destiné à être cédé. L'immeuble destiné à être cédé et classé

comme tel au 31 décembre 2017 a été cédé pour un prix net vendeur de 700 milliers d'euros.

Note 6 Financement et instruments financiers



PRINCIPES COMPTABLES

Les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé au 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 de deux caps résiduels comptabilisés 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. L'impact annuel, hors renégociation ultérieure, s'élève à 3 621 milliers d'euros.

Au cours du mois de juin 2018, cette même dette a été renégociée. L'échéance de la dette a été prolongée d'un an, pour arriver à maturité en 2023. Aucun autre terme de l'emprunt n'a été modifié. La remise de la dette à son TIE d'origine a conduit à comptabiliser un produit de 4 471 milliers d'euros comptabilisé dans les autres produits financiers, étalé sur la durée résiduelle de la dette sous-jacente. Au 31 décembre 2018, la charge totale liée à l'étalement de la remise au TIE d'origine de la dette s'élève à 4 026 milliers d'euros et est comptabilisée dans les autres charges financières.

Note 6.1 Résultat financier

Note 6.1.1 Coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits financiers	384	927
Intérêts sur compte courant Groupe	222	239
Produits financiers sur équivalents de trésorerie	162	699
Autres produits financiers	0	-11
Charges financières	-54 011	-49 609
Charge d'intérêts sur emprunts obligataires	-34 593	-28 500
Charge d'intérêts sur emprunts auprès des établissements de crédit	-4 891	-7 128
Étalement des frais et primes d'émissions d'emprunt et des soultes	-7 276	-7 904
Charge d'intérêt sur <i>swaps</i>	-6 048	-6 077
Autres charges financières	-1 203	0
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	-53 627	-48 682

En 2018, le coût de l'endettement financier net s'analyse comme suit :

- les intérêts sur emprunts bancaires s'élèvent à -4 891 milliers d'euros et incluent la capitalisation des coûts des emprunts sur les projets d'extension à hauteur de 1 591 milliers d'euros. La baisse de ce poste est directement liée aux intérêts, sur le premier semestre 2017, d'un emprunt souscrit en 2014 et remboursé en juin 2017, à 1,2 million d'euros payés pour remboursement anticipé sur le premier semestre 2017 et à la hausse de 0,6 million d'euros des intérêts financiers capitalisés sur les projets de développement ;
- les intérêts sur emprunts obligataires s'élèvent à -34 593 milliers d'euros contre 28 500 milliers d'euros en 2017. Cette hausse s'explique par le nouvel emprunt obligataire souscrit en février 2018 pour une valeur nominale de 350 millions d'euros avec un coupon de 2,125%, soit une charge sur la période de 6,1 millions d'euros ;

- une charge relative aux amortissements des primes et frais d'émission des emprunts et obligations pour un montant de 7 276 milliers d'euros, incluant l'amortissement des soultes de *swaps* pour -2 608 milliers d'euros. Ce poste diminue, les nouveaux frais étalés sur la période étant compensés par l'étalement accéléré des frais d'émission d'un emprunt remboursé en 2017 pour 0,6 million d'euros, et par la baisse de la charge relative à l'amortissement des soultes de *swap* (-0,4 million d'euros) ;
- les charges nettes sur dérivés de couverture s'élèvent à -6 048 milliers d'euros contre -6 077 milliers d'euros en 2017, le taux Euribor 3M restant stable sur l'exercice ;
- les autres charges financières comprennent la charge d'étalement de caps déqualifiés (-0,4 million d'euros), l'étalement d'une prime sur *swaption* (-0,5 million d'euros) à départ différé en 2019 et une perte réalisée sur cession de valeurs mobilières de placement (-0,2 million d'euros).

Note 6.1.2 Autres produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Autres produits financiers	5 240	6 747
Produits financiers de participation	0	0
Variation de valeur des instruments financiers	768	219
Autres produits financiers	4 472	6 528
Autres charges financières	-10 171	-3 390
Variation en juste valeur des instruments de couverture	0	-224
Commissions de non-utilisation des lignes de crédit	-2 947	-3 166
Perte latente sur valeur mobilière de placement	-3 046	0
Étalement de la remise de la dette au TIE d'origine IFRS 9	-4 026	0
Autres charges financières	-152	0
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	-4 931	3 357

Le solde net des autres produits et charges financiers se dégrade de 8,3 millions d'euros, du fait cumulé d'une forte contraction des autres produits financiers et d'une augmentation significative des autres charges financières.

La dégradation des autres produits financiers s'explique par la reconnaissance au 31 décembre 2017 d'un *badwill* résultant de la fusion de Carmila avec Cardety pour 6 528 milliers d'euros en 2017. Celui-ci équivalait à la différence entre la valeur de la contrepartie transférée et le montant des actifs et passifs transmis à la date de prise de contrôle. Au 31 décembre 2018, les autres produits financiers comprennent essentiellement un produit de 4 472 milliers d'euros relatif à l'impact de l'application d'IFRS 9 concernant la prolongation d'un an de l'emprunt bancaire de 770 millions d'euros.

Les autres charges financières augmentent du fait d'un ajustement en valeur de marché des autres créances financières courantes détenues pour 3 046 milliers d'euros. De plus, une écriture technique d'étalement de la remise au taux d'intérêt effectif initial de l'emprunt bancaire a été comptabilisée pour 4 026 milliers d'euros dans le cadre de la première application d'IFRS 9 (voir ci-dessus). Ces éléments n'ont pas d'impact en trésorerie. Le solde se compose principalement des commissions de non-utilisation sur les lignes de crédit non tirées pour 2 947 milliers d'euros.

La variation en juste valeur des instruments de couverture (partie inefficace et variation de valeur temps des CAP) et du risque de crédit a un impact positif de 768 milliers d'euros sur l'année.

Note 6.2 Passifs financiers courants et non courants

Le 12 juin 2018, S&P a confirmé la notation BBB de Carmila tout en relevant sa perspective de « neutre » à « positive ».

Au 31 décembre 2018, l'*Interest Cover Ratio* ressort à 4,9x, la *Loan-to-Value* à 34,0% et la maturité moyenne de la dette à 5,5 années.

Note 6.2.1 Évolution de l'endettement

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Variation	Souscription	Remboursement	Reclassement	Autres mouvements	Mise à la juste valeur ⁽²⁾	31/12/2018
Dettes financières non courantes	1 966 003	2 198	346 896	2 346	-2 859	-335	-12 823	2 301 426
Emprunts obligataires	1 200 000	-	350 000	-	-	-	-	1 550 000
Primes d'émission obligataire	-10 768	-	-1 183	1 715	-	-	-	-10 236
Emprunts auprès des établissements de crédit	775 389	-	449	-2 322	-2 381	-332	-15 801	755 002
Frais d'émission obligataire et d'emprunts	-12 668	-	-2 370	2 953	-	-	-	-12 085
Instruments dérivés passifs	14 051	2 198	-	-	-478	-3	2 978	18 746
Dettes financières courantes	109 099	-34 512	50 093	-34 936	2 381	327	-3 950	88 502
Emprunts auprès des établissements de crédit	0	-	-894	-	2 381	329	-3 950	-2 134
Intérêts courus sur emprunts	8 968	-	40 987	-34 936	-	-	-	15 019
Autres emprunts et dettes assimilées ⁽¹⁾	60 000	-	10 000	-	-	-	-	70 000
Instruments dérivés passifs	2	-	-	-	-	-2	-	0
Concours bancaires	40 129	-34 512	-	-	-	-	-	5 617
ENDETTEMENT BRUT	2 075 103	-32 314	396 989	-32 590	-478	-8	-16 773	2 389 929

(1) Les autres emprunts et dettes assimilées correspondent à des billets de trésorerie. Sur l'exercice, ceux-ci ont été tirés jusqu'à 110 000 milliers d'euros.

(2) Cette colonne inclut l'impact de la remise de la dette au TIE d'origine selon IFRS 9, pour 19 751 milliers d'euros, soit 3 950 milliers d'euros en dette financière courante correspondant à l'étalement des douze prochains mois, et 15 801 milliers d'euros en dette financière non courante.

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 31/12/2018
Emprunts obligataires						1 550 000	1 550 000
	Carmila SA	EUR	2,375%	sept. 2023	in fine	600 000	600 000
	Carmila SA	EUR	2,375%	sept. 2024	in fine	600 000	600 000
	Carmila SA	EUR	2,125%	mars 2028	in fine	350 000	350 000
Crédits bancaires						770 000	770 000
	Carmila SA	EUR	Euribor 3M	juin 2023	in fine	770 000	770 000
Billets de trésorerie						600 000	70 000
	Carmila SA	EUR				600 000	70 000
Autres financements - hypothécaires						3 068	3 068
	Financière Géric	EUR	2,65%	déc. 2019	amortissable	1 054	1 054
	Financière Géric	EUR	Euribor 3M	mars 2020	amortissable	1 098	1 098
	Financière Géric	EUR	2,70%	déc. 2020	amortissable	916	916
TOTAL						2 923 068	2 393 068

Note 6.2.3 Emprunts obligataires

Carmila a émis trois emprunts obligataires, souscrits en 2015, 2016 et 2018, pour un montant total de 1 550 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 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.

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 la plus longue du Groupe, et est à échéance au 7 mars 2028.

Au 31 décembre 2018, l'encours de dette obligataire de Carmila atteint donc 1 550 millions d'euros. 12 929 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

Pour rappel, le 15 décembre 2013, Carmila a conclu avec un *pool* de banques une Convention de crédit d'un montant total de 1 400 millions d'euros, comprenant 1 050 millions d'euros au titre d'une Tranche A destinée à financer partiellement l'acquisition des actifs immobiliers du périmètre Klépierre, et 350 millions d'euros de ligne de crédit revolving pour une durée de cinq ans. 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 crédit *revolving* annulé. L'échéance de cette Convention de crédit a été étendue de cinq ans et portée au 16 juin 2022.

Le 17 septembre 2014, Carmila a conclu avec un *pool* bancaire similaire une deuxième Convention de crédit destinée à financer partiellement l'acquisition des actifs des périmètres Unibail et Carrefour à l'automne 2014 avec une Tranche A d'un montant de 496 millions d'euros et une ligne de crédit revolving de 124 millions d'euros. Le tirage de la Tranche A, pour son montant total, a été effectué le 27 novembre 2014. Cette convention a été conclue pour cinq ans arrivant à échéance le 17 septembre 2019. Au cours de l'année 2016, à la suite du placement du deuxième emprunt obligataire, le Groupe a procédé à un remboursement partiel de la Tranche A tirée, à hauteur de 406 millions d'euros.

Le 31 mai 2016, Carmila a négocié l'augmentation du crédit *revolving* existante dans le cadre de cette Convention de crédit portant son montant de 124 millions d'euros à 396 500 milliers d'euros.

Le 16 juin 2017, il a été procédé au remboursement du solde tiré (90 millions d'euros au 16 juin 2017) de ce crédit syndiqué ainsi qu'à l'annulation du crédit *revolving* rattaché.

En juin 2017, concomitamment à la fusion avec Cardety, Carmila a renégocié l'ensemble de ses emprunts auprès de ses partenaires bancaires.

Enfin, le 16 mai 2018, l'échéance de la ligne de crédit syndiqué tirée dans sa totalité à hauteur de 770 millions d'euros a été prolongée d'un an à juin 2023. Cette « renégociation » a conduit à activer 765 milliers d'euros de frais, étalés sur la durée résiduelle de la dette sous-jacente.

Au 31 décembre 2018, 8 370 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 ratios prudentiels au 31 décembre 2018

Cette Convention de crédit, ainsi que celles des lignes de crédit confirmées, sont conditionnées par le respect de ratios prudentiels à la date de clôture de chaque arrêté semestriel et annuel :

- *Interest Cover* : le ratio EBITDA / Coût net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,00 aux dates de test. Au 31 décembre 2018, ce ratio s'élève à 4,9x (contre 4,7x au 31 décembre 2017) ;
- *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 2018, ce ratio s'établit à 34,0% (contre 30,1% au 31 décembre 2017).

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 2018, le Groupe respecte les ratios prudentiels applicables.

Note 6.2.6 Autres financements

En 2015, Carmila s'est porté acquéreur de la société Financière Géric. Cette société avait contracté trois emprunts bancaires amortissables pour un montant global résiduel de 3 067 milliers d'euros au 31 décembre 2018 à échéance 2019 et 2020. Ces trois emprunts ont été remboursés à hauteur de 2 322 milliers d'euros sur l'exercice. De plus, ces emprunts sont assortis d'hypothèques à hauteur du montant de l'encours, exerçables sur les actifs du centre commercial de Thionville.

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.

L'encours à fin décembre 2018 s'élève à 70 millions d'euros avec des échéances de un et trois mois. L'encours maximum tiré sur la période s'est élevé à 110 millions d'euros. Dans le cadre de son refinancement en 2017, le Groupe a négocié de nouvelles lignes de crédit confirmé auprès de banques de premier rang dans le cadre des Conventions de crédit signées le 16 juin 2017 :

- une facilité de crédit confirmé pour un montant de 759 millions d'euros sous le format d'une *revolving credit*

facility non tirée (la RCF) arrivant à échéance le 16 juin 2023. L'échéance de cette ligne de crédit a été prolongée au 16 juin 2023 au cours du mois de mai 2018 ;

- une facilité de crédit confirmé pour un montant de 250 millions d'euros sous le format d'un *club deal* (CD) avec un nombre limité de partenaires bancaires de premier rang proches du Groupe arrivant à échéance le 16 juin 2020.

Note 6.2.7 Répartition des dettes financières par échéances

Au 31 décembre 2018, les échéances de dette se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2018	Moins de 1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans et plus
Emprunts obligataires – non courant	1 550 000	-	-	-	-	1 550 000
Primes d'émission obligataire – non courant	-10 236	-1 777	-1 827	-1 868	-1 915	-2 849
Emprunts obligataires	1 539 764	-1 777	-1 827	-1 868	-1 915	1 547 151
Emprunts auprès des établissements de crédit – non courant	755 002	-3 950	-3 148	-3 950	-3 950	770 000
Intérêts courus sur emprunts – courant	15 019	15 019	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit – courant	-2 134	-2 134	-	-	-	-
Autres emprunts et dettes assimilées – courant	70 000	70 000	-	-	-	-
Frais d'émissions d'obligations et d'emprunts	-12 085	-3 051	-2 977	-2 906	-1 752	-1 399
EMPRUNTS BANCAIRES ET OBLIGATAIRES	2 365 566	74 106	-7 952	-8 724	-7 616	2 315 752
Instruments dérivés passif – non courant	18 746	6 088	5 254	4 430	3 037	-63
Concours bancaires	5 617	5 617	-	-	-	-
ENDETTEMENT BRUT PAR ÉCHÉANCE	2 389 929	85 811	-2 698	-4 294	-4 579	2 315 689

Les flux contractuels incluant principal et intérêts se ventilent par date de maturité de la manière suivante :

2019

Année de remboursement (en milliers d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023	2024+	Total
Principal	72 381	686	0	0	1 370 000	950 000	2 393 067
Intérêts	49 263	49 690	49 998	50 928	39 387	17 523	256 789
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	121 644	50 376	49 998	50 928	1 409 387	967 523	2 649 856

2018

Année de remboursement (en milliers d'euros)	2018	2019	2020	2021	2022	2023+	TOTAL
Principal	62 322	2 381	686	0	770 000	1 200 000	2 035 389
Intérêts	39 710	41 738	44 078	46 038	47 346	47 802	266 712
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	102 032	44 119	44 764	46 038	817 346	1 247 802	2 302 101

Note 6.2.8 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	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Passifs à la juste valeur	Valeur au bilan au 31/12/2018
ACTIF							368 744
Dépôt de garantie				12 826			12 826
Créances clients				123 616			123 616
Autres actifs financiers courants				19 607			19 607
Valeurs mobilières de placement - non monétaires	Niveau 1	142 177					142 177
Trésorerie et équivalents	Niveau 1	70 518					70 518
PASSIF							2 369 292
Emprunts obligataires					1 536 048		1 536 048
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit					744 498		744 498
Billets de trésorerie					70 000		70 000
Instruments dérivés passifs	Niveau 2		-5 586			18 746	18 746

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 standard 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 2018 (contre 79% à fin 2017) et les instruments de couverture représentent 73% de la dette à taux variable à cette même date.

Au 31 décembre 2018, le Groupe a mis en place avec des partenaires bancaires de premier rang neuf *swaps* payeur de taux fixe contre Euribor 3 mois pour un notionnel de 560 millions d'euros couvrant une période allant, pour le plus long d'entre eux, jusqu'en décembre 2027, et un tunnel de *swaptions* pour un montant de 100 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Passif		Nominal			
	JV	Total	2019	2020	2021	2021 <
Swap	17,5	560		100		460
Swaptions	2,3	100				100

Ces instruments couvrent les intérêts futurs à taux variable du financement du Groupe dont le caractère hautement probable est confirmé notamment par le crédit bancaire de 770 millions d'euros.

Ces instruments de couverture toujours actifs ont été appréhendés en *Cash Flow Hedge* sur l'exercice. 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 2018 est considérée comme 100% efficace et est donc comptabilisée en capitaux propres pour 19 775 milliers d'euros. L'impact OCI de -2 978 milliers d'euros comprend donc -5 586 milliers d'euros de variation de juste valeur sur les *swaps*, et +2 608 milliers d'euros de recyclage des OCI en résultat (*swaps* annulés antérieurement).

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
DÉRIVÉS PASSIFS		
Dérivés passifs - à la juste valeur par résultat	226	704
Dérivés passifs - couverture de flux de trésorerie	19 775	14 407

La sensibilité des instruments dérivés à une variation de taux d'intérêt de plus ou moins 0,50% est la suivante :

(en milliers d'euros)	Baisse des taux de 0,50%		Hausse des taux de 0,50%	
	Variation capitaux propres	Variation du résultat	Variation capitaux propres	Variation du résultat
Swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie	-14 346		13 799	
Options qualifiées <i>trading</i>		-3 856		2 557

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 et des contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

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.

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.

Carmila dispose de deux lignes de crédit revolving d'un montant respectif de 759 millions d'euros et 250 millions d'euros. Au 31 décembre 2018, aucune de ces deux lignes n'est tirée.

Note 6.3.3 Autres risques financiers

On distingue 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 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 7.2.6 « 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 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)	31/12/2017	Acquisitions	Dotations / reprises	Reclassements et mises au rebut	31/12/2018
Logiciels	1 224	322	-	-14	1 532
Autres immobilisations incorporelles	16 182	140	-	82	16 404
Immobilisations incorporelles en cours	61	40	-	-60	41
Immobilisations incorporelles - valeur brute	17 467	502	-	8	17 977
Amortissements / dépréciations logiciels	-735	-	-175	-	-910
Amortissements / dépréciations autres immobilisations incorporelles	-12 173	-	-336	-3	-12 512
Immobilisations incorporelles - cumul amortissements	-12 908	-	-511	-3	-13 422
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES - VALEUR NETTE	4 559	502	-511	5	4 555

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)	31/12/2017	Acquisitions	Dotations / reprises	Reclassements et mises au rebut	31/12/2018
Installations technique, matériel et outillage	4 154	-	-	-	4 154
Matériel de bureau et informatique	426	22	-	-	448
Autres immobilisations corporelles	112	-	-	-27	85
Immobilisations corporelles – valeur brute	4 692	22	-	-27	4 687
Amortissements / dépréciations installations tech., mat. et outillage	-1 868	-	-324	-	-2 192
Amortissements / dépréciations matériel de bureau et informatique	-347	-	-41	-	-388
Amortissements / dépréciations autres immobilisations corporelles	-66	-	-2	23	-45
Immobilisations corporelles – cumul amortissements	-2 281	-	-367	23	-2 625
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	2 411	22	-367	-4	2 062

Au 31 décembre 2018, 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)	31/12/2017	Résultat	Distribution	Augmentation de capital	31/12/2018
Participations dans les entreprises mises en équivalence	47 364	3 882	-1 480	0	49 766

Au 31 décembre 2018, ce poste comprend exclusivement la société AS Cancelas (Espagne), acquise en 2014 et en exploitation, et Carmila Thiene (Italie), portant 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)	31/12/2018	31/12/2017
Immeubles de placement	135 079	131 934
Autres actifs non courants	1 565	1 355
Impôts différés	184	154
Actifs non courants	136 829	133 442
Créances clients	442	512
Autres actifs courants	866	1 262
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 078	4 420
Actifs courants	5 386	6 195
TOTAL ACTIF	142 215	139 637

Sociétés mises en équivalence (en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres, part du Groupe	92 064	87 695
Capitaux propres	92 064	87 695
Emprunts externes et dettes auprès des associés	31 126	34 126
Autres passifs non courants	16 327	14 989
Passifs non courants	47 453	49 115
Passifs courants	2 698	2 827
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	142 215	139 637

Sociétés mises en équivalence (en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Revenus locatifs	9 238	9 154
RÉSULTAT NET	5 426	22 136
Dividendes distribués	2 960	2 947

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.

La substitution d'IFRS 9 à IAS 39 – *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation* 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 les 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 placement ».

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Acquisitions	Cessions	Reclassements	Autres mouvements	31/12/2018
Titres de participations non consolidés	112	136	50	0	-226	72
Avances aux entreprises associées ou non consolidées	0	202	0	0	0	202
Dépôts de garantie	10 402	2 431	-7	0	0	12 826
Autres immobilisations financières	2 516	0	-7	-2 438	0	71
Autres actifs non courants – bruts	13 030	2 769	36	-2 438	-226	13 171
Dépréciations sur titres et autres actifs non courants	-49	0	0	0	-1 174	-1 223
AUTRES ACTIFS NON COURANTS – NETS	12 981	2 769	36	-2 438	-1 400	11 948

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 de la période est directement liée à l'acquisition des huit actifs espagnols sur la période.

La diminution de la période des autres immobilisations financières correspond au remboursement des avances faites dans le cadre d'un contrat de liquidité. Il lui a été substitué un mécanisme de *cashpooling*.

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 de 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.

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, consécutivement à l'application de la norme IFRIC 21, la totalité de la taxe due au titre de la taxe foncière pour l'exercice 2018 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 pas d'impact dans les comptes annuels.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Créances clients et comptes rattachés - brutes	143 265	126 108
Dépréciations des créances clients	-19 649	-18 189
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS - NETTES	123 616	107 919

La variation de la période s'explique essentiellement par un effet périmètre, concernant les acquisitions de la période et l'impact des extensions ouverte sur 2017 et 2018, qui ont généré de nouveaux loyers et donc de nouvelles créances clients. Ci-dessous la balance âgée des créances clients au niveau Groupe :

(en milliers d'euros)	Solde comptable ⁽¹⁾	Courant	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
TOTAL GROUPE (TTC)	127 138	89 909	37 229	2 669	2 026	624	334	7 400	10 636	13 540

(1) Cette balance âgée s'entend hors factures à établir et hors créances qui ne sont pas liées à l'activité locative.

	Dépréciation clients (HT)	% échu > 6 mois couvert
TOTAL GROUPE	19 649	98%

Note 7.6 Autres créances courantes

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Créances fiscales	37 020	36 863
Créances d'impôt sur les sociétés	2 590	3 385
Autres créances fiscales	34 430	33 478
Créances financières	161 784	22 147
Créances rattachées à des participations	19 607	22 147
Instruments dérivés actifs	0	0
Valeurs mobilières de placement - non monétaire	142 177	0
Autres créances	18 440	17 598
Appels de fonds copropriété	10 942	8 581
Autres créances diverses	7 740	8 925
Charges constatées d'avance	-242	92
TOTAL AUTRES CRÉANCES - BRUTES	217 244	76 608
Dépréciation des autres créances	0	-1 210
AUTRES CRÉANCES COURANTES - NETTES	217 244	75 398

Au 31 décembre 2018, la forte hausse des créances financières est liée à la présentation des valeurs mobilières de placement en autres créances financières courantes. Ces valeurs mobilières de placement ne répondant pas à tous les critères énoncés par IAS 7 pour être présentées en trésorerie et équivalent de trésorerie. Au 31 décembre 2018, ces valeurs mobilières de placement ont été réévaluées. Elles sont présentées nettes pour leur valeur de réalisation et ont donné lieu à une dépréciation enregistrée pour 3 046 milliers d'euros.

Les créances financières rattachées à des participations se composent principalement de prêts du Groupe aux sociétés mises en équivalence (AS Cancelas pour 13 millions d'euros et Carmila Thiene pour 5 126 milliers d'euros).

La hausse du poste « Autres créances » correspond essentiellement à l'augmentation des appels de fonds travaux et charges de copropriété due à un effet périmètre avec l'acquisition de la société KC 11 portant l'actif de Grand Vitrolles et comprenant 2 113 milliers d'euros de créances sur appels de fonds au 31 décembre 2018.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	70 518	168 567
Équivalents de trésorerie	0	160 830
Trésorerie brute	70 518	329 397
Concours bancaires	-5 617	-40 129
TRÉSORERIE NETTE⁽¹⁾	64 901	289 268

(1) Hors valeurs mobilières de placement présentées en actifs financiers courants à leur valeur de marché au 31 décembre 2018

142 177

Les valeurs mobilières sont présentées en autres actifs financiers courants dans la mesure où tous les critères définis par IAS 7 – Trésorerie et équivalents de trésorerie n'apparaissent pas remplis pour classer ces valeurs mobilières de placement en équivalent de trésorerie.

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 euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission	Primes de fusion
Au 1 ^{er} janvier 2018	135 060 029	810 360 174	493 991 679	1 827 680 321
Distribution de dividendes AG du 16/05/2018	-	-	-	-80 808 472
Païement du dividende en actions	1 501 666	9 009 996	25 663 472	-
Ajustement sur frais d'introduction en bourse	-	-	-	1 677 000
AU 31 DÉCEMBRE 2018	136 561 695	819 370 170	519 655 151	1 748 548 849

Le capital social au 31 décembre 2018 est constitué de 136 561 695 actions d'une seule catégorie et de six euros (6 euros) de valeur nominale chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées.

Au cours de l'exercice 2018 :

- le 16 mai 2018, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 0,75 euro par action au titre de l'exercice 2017. Un acompte sur dividende a été versé le 27 novembre 2017 pour un montant total de 101 560 milliers d'euros, prélevé sur la prime de fusion. Le solde, versé en juin 2018 a été prélevé à hauteur de 20 384 milliers d'euros sur le bénéfice distribuable et le solde sur la prime de fusion pour 80 808 milliers d'euros. L'Assemblée générale a par ailleurs proposé le paiement de celui-ci en actions ;

- plus de 34% des actionnaires ont opté pour le paiement du dividende en action, induisant une augmentation de capital réalisée le 14 juin 2018. Cette opération été souscrite par les porteurs de parts à 23,09 euros par action, et a conduit à :

- l'émission de 1 501 666 actions nouvelles intégralement souscrites au prix de 23,09 euros par action, soit un montant nominal d'augmentation de capital de 9 009 996 euros assortie d'une prime d'émission d'un montant de 25 663 472 euros.

Note 7.8.2 Distributions de primes et augmentations de capital de Carmila

Pour la distribution de primes, se référer à la Note 1.3 « Distribution de dividende ».

Pour les opérations sur le capital, se référer à la Note 7.8.1 « 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 2018, la Société détient un total de 229 348 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.

Au 31 décembre 2018

Nombre moyen d'actions (non dilué)	135 653 512
Nombre d'actions gratuites en circulation en 2018	206 584
Nombre moyen d'actions (dilué)	135 860 096

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)	31/12/2017	Dotations	Reprises	Reclassements	Écarts actuariels (OCI)	31/12/2018
Autres provisions pour risques	1 580	2 654	-276	1 217	-	5 175
Total provisions pour risques	1 580	2 654	-276	1 217	-	5 175
Provisions pour pensions et retraites	562	197	-143	-	-106	510
Total provisions pour charges	562	197	-143	-	-106	510
TOTAL PROVISIONS NON COURANTES	2 142	2 851	-419	1 217	-106	5 685

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...) et les procédures d'appel possibles (droit de repentir).

Note 7.10 Autres passifs non courants

Ce poste comprend un complément de prix relatif à l'acquisition d'un actif en 2016 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.

Note 7.11 Dettes fournisseurs et fournisseurs d'immobilisations

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Fournisseurs d'immobilisations	52 141	71 751
Fournisseurs divers	3 804	4 968
Fournisseurs, factures non parvenues	24 566	23 599
DETTE FOURNISSEURS	80 511	100 318

Les dettes sur immobilisations diminuent sensiblement du fait des projets en cours livrés au cours des 12 derniers mois tels que Nichelino (-9,6 millions d'euros), Cap Saran (-3,3 millions d'euros), et diverses queues de chantier telles que Pau Lescar (-8,7 millions d'euros), ou bien encore BAB2, Bourges ou

Crèches-sur-Saône. Ces livraisons n'ont été que partiellement compensées par la hausse des dettes auprès des fournisseurs d'immobilisations sur les projets en cours de développement ou achevés sur la période, notamment Évreux (+9,3 millions d'euros), et Nice (+6,5 millions d'euros).

Note 7.12 Autres dettes courantes

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes fiscales et sociales	44 237	38 661
Dettes fiscales hors impôt sur les sociétés	27 730	24 065
Dettes fiscales d'impôt sur les sociétés	5 834	5 192
Dettes sociales	10 673	9 404
Dettes diverses	87 517	85 724
Autres dettes diverses	17 784	21 023
Produits constatés d'avance	69 733	64 701
AUTRES DETTES COURANTES	131 754	124 385

La hausse des dettes fiscales et sociales est essentiellement liée à une hausse de la dette de TVA France et Almia Management, ainsi que sur les nouveaux actifs développés et acquis en France, Grand Vitrolles et Cap Saran.

Les produits constatés d'avance augmentent sous l'effet de la facturation d'avance du premier trimestre 2019 des actifs acquis et des développements livrés sur la période, principalement en France (Grand Vitrolles pour 2,9 millions d'euros, Cap Saran pour 1,1 million d'euros, Évreux pour 0,8 million d'euros et l'Viali à Nichelino en Italie pour 1 million d'euros).

Note 8 Détail des comptes de résultat

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.

En application de la norme IAS 17 et de l'interprétation SIC 15, 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 ferme du bail ;
- les allègements temporaires de loyers accordés exceptionnellement à un preneur afin de soutenir son activité sont comptabilisés en charges de l'exercice, les opérations ponctuelles de promotion commerciale ou marketing engagées pour le compte d'un locataire sont comptabilisées selon le même principe ;
- les travaux pris en charge pour le compte du preneur peuvent, sous certaines conditions, être étalés linéairement sur la durée ferme du bail ou incorporés au coût de l'actif ;
- 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, sous certaines conditions, d'un étalement sur la durée ferme 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.

Charges sur immeubles

- Les 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.

- Les charges locatives non récupérées :

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

- Les charges sur immeubles (propriétaire) :

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

Les loyers nets sont calculés par différence entre les revenus locatifs et ces différentes charges nettes des refacturations.

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Loyers	338 955	299 677
Droits d'entrée et autres indemnités	1 295	1 234
Revenus locatifs	340 250	300 911
Impôts fonciers	-18 659	-16 978
Refacturations aux locataires	14 785	12 589
Charges du foncier	-3 874	-4 389
Charges locatives	-71 076	-54 960
Refacturations aux locataires	60 014	47 655
Charges locatives non récupérées	-11 062	-7 305
Honoraires de gestion	-774	-236
Refacturations aux locataires	8	0
Pertes et dépréciations sur créances	-6 430	-8 332
Autres charges	-4 460	-3 994
Charges sur immeuble (propriétaire)	-11 656	-12 562
LOYERS NETS	313 658	276 655

Revenus locatifs

La croissance des revenus locatifs s'explique principalement par les acquisitions de l'année réalisées en Espagne et en France (18,6 millions d'euros), les livraisons de projets d'extensions (11,4 millions d'euros), et par la croissance organique (8,5 millions d'euros).

Charge du foncier

L'amélioration de la charge du foncier s'explique par un meilleur recouvrement de la taxe foncière en France (+0,3 million d'euros) et une meilleure refacturation en Espagne (+0,6 million d'euros), qui compense la taxe foncière non refacturable de Nichelino, nouveau centre ouvert en Italie en novembre 2017 (-0,3 million d'euros).

Charges locatives non récupérées

La dégradation en valeur des charges locatives non récupérées s'explique par un effet périmètre en Espagne (-0,7 million d'euros) et par une dégradation de 3 millions d'euros sur la France liée à des dépenses de lancement des extensions non refacturées et à la montée en puissance de la stratégie digitale du Groupe.

Charges sur immeuble

L'amélioration du net des charges sur immeuble est essentiellement lié à l'amélioration du risque client en France (+1,4 million d'euros) et en Espagne (+1 million d'euros), compensant la dégradation du risque client en Italie (-0,6 million d'euros).

Note 8.2 Frais de structure

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	4 595	4 790
Autres produits de prestations et services	6 631	5 712
Frais de personnel	-24 839	-23 878
Autres charges externes	-36 961	-34 057
FRAIS DE STRUCTURE	-50 574	-47 433

Note 8.2.1 Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités

Ces revenus correspondent pour l'essentiel aux honoraires de première commercialisation, à des prestations du fonds marketing dédié au développement et à l'attractivité des centres facturées aux associations de commerçants, et diverses refacturations des sociétés foncières aux copropriétés.

Note 8.2.2 Autres produits de prestations de services

Les autres produits de prestations de services correspondent à des refacturations de coûts de structure principalement au Groupe Carrefour, notamment la direction de centre et des honoraires de commercialisation, en France et en Espagne.

Note 8.2.3 Frais de personnel

Le montant des frais de personnel s'élève à 24 839 milliers d'euros au 31 décembre 2018, en hausse de 4%.

Le Groupe a mis en place depuis 2016 des plans d'attribution d'actions gratuites en faveur de ses dirigeants et de salariés-clés. Les avantages accordés pour ces plans sont comptabilisés en charges de personnel pour un montant de -2 241 milliers d'euros (+628 milliers d'euros), forfait social inclus, sur l'exercice.

Note 8.2.4 Autres charges externes

Les autres charges externes comprennent les coûts de structure. Ils regroupent principalement les dépenses marketing, notamment liées à la montée en puissance des applications digitales ainsi que les honoraires, y compris ceux versés au Groupe Carrefour pour les travaux objets des conventions de prestations de services (comptabilité, ressources humaines, services généraux...), mais aussi les dépenses d'expertise du parc immobilier, les honoraires de communication financière et de publicité, les frais de déplacement et de mission ainsi que les jetons de présence.

Note 8.3 Amortissements, provisions et dépréciations

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles	-1 141	-983
Reprises / dotations aux provisions pour risques et charges et actifs circulants	-2 367	174
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES ET AUX PROVISIONS	-3 508	-809

Les dotations aux amortissements et dépréciations concernent des 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.

Note 8.4 Autres charges et produits opérationnels

Ce poste comprenait en 2017 des charges exceptionnelles sur opérations en capital assimilables à des frais de fusion et relatives à la fusion entre Cardety SA et Carmila SAS. Au 31 décembre 2018, ce poste comprend essentiellement une régularisation de charges à payer des exercices antérieurs.

Note 8.5 Résultat de cession d'immeubles de placement et des titres cédés

Carmila a cédé les titres de Carmila Grugliasco, portant trois lots de la galerie Shopville Le Gru en Italie. Cette cession s'est effectuée à la valeur d'expertise, le résultat de cession de l'opération ressort à -0,1 million d'euros. Le résultat de cession négatif résulte d'opération d'échanges et de mises au rebut sur le périmètre français 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 Espagne et en Italie sont soumises à l'impôt de droit commun dans leur juridiction respective.

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 2018 sont de 24% en Italie et 25% en Espagne.

En France, la loi de finances 2018, publiée au *Journal officiel* le 30 décembre 2017, a maintenu la contribution sociale de 3,3% mais a institué une baisse progressive du taux d'impôt de 33,33% à 25% d'ici 2022. Ainsi, le taux d'impôt théorique de 34,4% correspond au taux de droit commun de 33,3% (28% dans la limite de 0,5 million d'euros de bénéfices) ainsi qu'à la contribution sociale sur l'impôt sur les sociétés de 3,3%.

Note 9.1 Charge d'impôt

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôt différé	-49 410	-32 449
Impôt exigible	-3 394	-1 910
TOTAL CHARGE D'IMPÔT	-52 804	-34 359

La charge d'impôt différé s'élève à -49 410 milliers d'euros et provient essentiellement de la variation des impôts différés liée aux variations de juste valeur. L'activation des déficits en Espagne s'élève à 1 328 milliers d'euros sur l'exercice.

Les valeurs fiscales des actifs servant de base au calcul de cet impôt différé ont été revues au cours de l'exercice et ont généré un impact de 24,5 millions d'euros, imputable à hauteur de

19,3 millions d'euros aux actifs italiens et à hauteur de 5,2 millions d'euros sur les actifs espagnols.

La charge d'impôt exigible du Groupe s'établit à -3 394 milliers d'euros dont -2 823 milliers d'euros sur l'Italie, qui inclut 0,6 million d'euros d'impôts liés à la plus-value de cession des titres de la société Carmila Grugliasco.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Résultat net de l'ensemble consolidé	163 609	314 304
Charge d'impôt	52 804	34 359
Quote-part de résultat net des entreprises associées	-3 882	-11 067
Résultat avant impôt et résultat des entreprises associées	212 531	337 596
Taux d'impôt normal de la société mère	34,43%	34,43%
PRODUIT / CHARGE D'IMPÔT THÉORIQUE	-73 174	-116 234
Exonération du résultat sur le secteur SIIC	39 484	92 251
Différences temporelles	-141	0
Différences permanentes	-61	2 895
Impôts sans base	-28 913	-14 949
Effets des différences de taux d'imposition	9 091	7 869
Imputation de reports déficitaires	418	0
Effets des déficits non activés	492	-6 190
PRODUIT / CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	-52 804	-34 359
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	-24,85%	-10,18%

Note 9.3 Créances et dettes d'impôts exigibles

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Crédits d'impôts	2 590	3 385
TOTAL CRÉANCES D'IMPÔTS	2 590	3 385
Dettes d'impôts – non courant	4 569	9 138
Dettes d'impôts – courant	5 806	5 186
Dettes liées à l'intégration fiscale	28	6
TOTAL DETTES D'IMPÔTS	10 403	14 330

Au 31 décembre 2018, les créances d'impôt se répartissent à hauteur de 1 938 milliers d'euros pour l'Espagne, 442 milliers d'euros pour l'Italie et 210 milliers d'euros en France.

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 a été provisionné

dans les comptes 2016. La baisse de la dette d'impôt non courante est directement liée au versement de 4 569 milliers d'euros qui est intervenu en décembre 2018 concernant cette *exit tax*. Au bilan, au 31 décembre 2018, la contribution 2018 de l'*exit tax* de la société Géric s'élève à 9 138 milliers d'euros, dont 4 569 milliers d'euros à plus d'un an.

Note 9.4 Impôts différés actifs et passifs

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Incidence résultat	Variation de périmètre	Autres	31/12/2018
Impôts différés – actif	6 284	1 601	0	-109	7 776
Impôts différés – passif	103 729	51 552	-480	-109	154 692
SOLDE NET DE L'IMPÔT DIFFÉRÉ	-97 445	-49 951	480	0	-146 916
Ventilation de l'impôt différé par nature					
Immeubles	-103 620	-51 279	480	-	-154 419
Déficits fiscaux	6 175	1 328	0	-	7 503
SOLDE NET D'IMPÔT DIFFÉRÉ	-97 445	-49 951	480	0	-146 916

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 considéré 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.

Passifs éventuels

Carmila a reçu une notification conservatoire en 2017 pour l'exercice 2014 qui comprend un chef de redressement pour un montant de 62 134 milliers d'euros, intérêts et pénalités inclus. Carmila, après avoir pris l'avis de ses conseils fiscaux, conteste le

bien-fondé de ce chef de redressement et estime ses chances de succès probables en contentieux. Aucune évolution contentieuse ou jurisprudentielle significative n'a eu lieu au cours de l'exercice. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

Note 10.1 Engagements reçus

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Accords de financement obtenus, non utilisés	1 009 000	1 009 000
Engagements liés au financement du Groupe	1 009 000	1 009 000
Engagements de vente	0	0
Garanties bancaires reçues des locataires	24 778	34 371
Autres garanties reçues		
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	24 778	34 371
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	1 033 778	1 043 371

Note 10.1.1 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 2018, le Groupe bénéficie de deux lignes de crédit confirmé non tirées négociées dans le cadre de son programme de refinancement réalisé en juin 2017, pour un montant total de 1 009 millions d'euros.

Note 10.1.2 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 10.1.3 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 les cédants.

Note 10.2 Engagements donnés

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Engagements de prise de participations	0	0
Engagements liés au périmètre du Groupe consolidé	0	0
Garanties financières données	3 067	5 389
Engagements liés au financement du Groupe	3 067	5 389
Engagements sous conditions suspensives	2 460	212 200
Engagements de réalisation de travaux	65 704	0
Garanties locatives et cautions	6 553	833
Engagements donnés sur <i>swaps</i>	100 000	150 000
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	174 717	363 033
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	177 784	368 422

Note 10.2.1 Garanties financières données

Antérieurement à son acquisition par le Groupe, la société Financière Géric 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 2018, l'encours sous garantie est de 3 067 milliers d'euros. L'encours sous-jacent est à échéance 2020.

Note 10.2.2 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 2018, le Groupe a signé des promesses d'acquisitions sur plusieurs lots en France, pour des montants non significatifs pris individuellement.

Note 10.2.3 Engagements de travaux

Les engagements de travaux correspondent aux travaux votés en Comité d'investissement et/ou déjà contractualisés. Il s'agit essentiellement de restructurations, en France. Au 31 décembre 2018, les engagements de travaux concernent essentiellement les travaux d'extension de Rennes-Cesson et de restructuration de Cité Europe à Coquelles.

Note 10.2.4 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 10.2.5 Engagements donnés sur *swaps*

Au 31 décembre 2018, le Groupe a contracté des *swaptions* couvrant un notionnel de 100 millions d'euros. Ces *swaps* ne seront effectifs qu'en juin 2019. À ce titre, ils ne sont pas comptabilisés au 31 décembre 2018.

Note 10.3 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 2018, les contrats de VEFA sécurisés s'élèvent à 92 120 milliers d'euros et concerne 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 15 avril 2020.

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.

FRANCE

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Convention de partenariat Rénovations et Développement Carmila- Carrefour		
Convention de mise à disposition du personnel	1 000	682
Mandat exclusif - Carrefour Property Gestion	7 845	7 311
Gestion locative et <i>asset management</i>		
Contrat de prestations de services entre Carmila France et Almia Management et Carrefour Administratif France	893	773
Assurances, juridique (corporate et contentieux), fiscalité, comptabilité, trésorerie, paie		
Contrat de prestations de services - Carmila et Carrefour	102	62
Comptabilité, veille IFRS, fiscalité, assistance juridique, assurance		
Contrat de prestations de services entre CPF Asset Management et Carmila France	567	511
Juridique immobilier, ressources humaines, contrôle de gestion, services généraux		
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN FRANCE	10 407	9 339
Sous mandats de directeurs de centre avec Carrefour Property Gestion	-4 624	-4 405
Contrat facturé par Almia Management		
Mandats exclusifs - Carrefour Property France, Immobilière Carrefour, Hyparlo, Société des grands magasins Garonne Adour (SOGARA)	0	0
Commercialisation et de gestion des emplacements situés sur des espaces à usage commun (<i>speciality leasing</i>)		
Honoraires de première commercialisation	-1 200	-1 599
Prestations facturées par Almia Management		
TOTAL FACTURÉ PAR CARMILA EN FRANCE	-5 824	-6 004
NET - FRANCE (CHARGE)	4 583	3 335

ESPAGNE

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Mandat exclusif - Carrefour Property España	2 363	1 860
Gestion locative		
Contrat de prestations de services - Centros Comerciales Carrefour	635	558
Assurances, assistance juridique, fiscalité, comptabilité, trésorerie, IT, paie, services généraux		
Contrat de prestations de services - Carrefour Property España	303	280
Juridique immobilier, gestion, ressources humaines		
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN ESPAGNE	3 301	2 698
Mandat exclusif - Carrefour Property España, Carrefour Norte, Carrefour Navarra et tiers	-168	-145
<i>Asset management</i>		
Mandats exclusifs - Carrefour Property España, Carrefour Navarra, Carrefour Norte et tiers	-789	-613
Commercialisation des locaux des galeries commerciales	-68	-51
Commercialisation des emplacements situés sur des espaces à usage commun	-721	-562
TOTAL FACTURÉ PAR CARMILA EN ESPAGNE	-957	-758
NET - ESPAGNE (CHARGE)	2 344	1 940

ITALIE

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Contrat de prestations de services avec GS S.p.A. Assistance juridique, fiscalité, comptabilité, technique	466	381
Contrat de prestations de services avec Carrefour Property Italia S.r.l. Contrôle de gestion, services généraux	253	197
Contrat de prestations de services Trésorerie avec Carrefour Italia Finance S.r.l.	55	53
Mandat exclusif avec Carrefour Property Italia S.r.l.	664	626
Gestion locative, <i>asset management</i> , commercialisation	378	383
<i>Speciality leasing</i>	286	243
TOTAL FACTURÉ À CARMILA EN ITALIE (CHARGE)	1 328	1 257

Enfin, le 28 décembre 2018, Carmila a acquis auprès du Groupe Carrefour en Espagne une galerie, six moyennes surfaces et des droits d'exploitation de l'activité de *specialty leasing* dans 61 galeries, pour un investissement total de 44,2 millions d'euros.

Note 12 Rémunérations et avantages au personnel

Note 12.1 Frais de personnel

Voir Note 9.2.3.

Note 12.2 Effectif

Au 31 décembre 2018, le groupe Carmila compte 185 salariés dont 127 en France principalement au travers de sa filiale Almia Management, 43 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 actuaire.

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).

COMPOSANTES DE L'OBLIGATION NETTE

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Juste valeur des actifs des régimes	0	0
Valeur actualisée des obligations non financées - début de période	562	293
Coût des services passés	92	83
Pertes et gains nets actuariels	-106	31
Acquisitions / cessions	2	155
Droits échus IFC	-42	0
OBLIGATION NETTE COMPTABILISÉE AU BILAN POUR LES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES	508	562

VARIATION DE L'OBLIGATION NETTE

(en milliers d'euros)	31/12/2018
OBLIGATION NETTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	562
Charge de retraite enregistrée en résultat de la période	152
Cotisations versées par Carmila en résultat de la période	-102
Acquisitions / cessions	2
Prestations versées aux bénéficiaires des prestations non financées	0
Variation des écarts actuariels	-106
OBLIGATION NETTE EN FIN DE PÉRIODE	508

COMPOSANTES DE LA CHARGE DE RETRAITE

(en milliers d'euros)	31/12/2018
Coût des services rendus au court de l'exercice	44
Coût financier	6
CHARGE DE L'EXERCICE EN FRAIS DE PERSONNEL	50

Au 31 décembre 2018, le Groupe a appliqué les principales hypothèses actuarielles, telles que détaillées ci-dessous :

- taux d'actualisation : 1,44% (inchangé par rapport à 2017) ;
- évolution des rémunérations : 2,0% (inchangé par rapport à 2017) ;
- âge de départ à la retraite : entre 166 et 172 trimestres selon les générations.

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 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 quatre 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).

Les plans en vigueur au 31 décembre 2018, attribués en 2016, en 2017 et en 2018, sont de deux types :

- les Plans Présence 2016 dont les critères sont relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe à la date d'acquisition (31 décembre 2017) ;

- les Plans Performance 2016 et 2017 qui intègrent, en plus du critère de présence exposé ci-dessus, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe. Ces Plans Performance prévoient pour :

- 50% la réalisation de conditions liées à l'évolution du taux de rendement complet en 2017 (basé sur l'indicateur ANR triple net tel que défini par l'EPRA) versus un panel de foncières comparables,
- 50% la réalisation de conditions liées à l'évolution du *Recurring Earning Per Share* en 2017 vs le prix de souscription à l'origine ;

- le Plan Performance 2018 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 comparaison du résultat récurrent par action sur 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.

Les deux plans octroyés en 2016 (plan 1 et plan 2) ont été livrés sur la période.

Ainsi les avantages accordés ont été étalés sur la durée de leur attribution et constatés en charges de personnel pour 2 241 milliers d'euros, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour un montant de 1 791 milliers d'euros et des dettes sociales (charges sociales de 20% et 30%) pour 450 milliers d'euros.

Synthèse des plans	Plan n° 1 ⁽¹⁾		Plan n° 2 ⁽¹⁾		Plan n° 3 ⁽¹⁾		Plan n° 4		Plan n° 5	
	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger
Date de l'Assemblée générale	14/04/2016		14/04/2016		14/04/2016		16/05/2018		16/05/2018	
Date d'attribution	Salariés-clés : 15/06/2016 Mandataires sociaux ⁽²⁾ : 14/04/2016		Salariés-clés : 15/06/2016 Mandataires sociaux ⁽²⁾ : 17/05/2016		12/06/2017		16/05/2018		24/10/2018	
Fin de période d'acquisition	31/12/2017	13/04/2018	Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 04/04/2018		Salariés-clés : Tranche 1 : 12/06/2019 Tranche 2 : 12/06/2020 Mandataires sociaux : 12/06/2020		Tranche 1 – 20% : 16/05/2019 Tranche 2 – 20% : 16/05/2020 Tranche 3 – 60% : 16/05/2021		Tranche 1 – 20% : 24/10/2019 Tranche 2 – 20% : 24/10/2020 Tranche 3 – 60% : 24/10/2021	
Fin de période de rétention	Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 14/04/2018		Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 17/05/2018		Salariés-clés : Tranche 1 : 12/06/2019 Tranche 2 : 12/06/2020 Mandataires sociaux : 12/06/2020		16/05/2021		24/10/2021	
Condition de présence	Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		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	
Condition de performance	Non		Taux de rendement complet (TSR) : basé sur l'actif net réévalué de liquidation et <i>Recurring EPS</i> : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS		Taux de rendement complet (TSR) : basé sur l'actif net réévalué de liquidation et <i>Recurring EPS</i> : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring EPS</i> : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring EPS</i> : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse	
Actions attribuées initialement	47 062	9 599	74 159	15 181	79 990	16 998	108 888	16 858	7 537	0
Actions annulées au 31/12/2018	-2 399	-	-4 131	-	-10 552	-	-13 135	-	-	-
Décote sur actions de performance en 2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions définitivement acquises en 2018	-44 663	-9 599	-70 028	-15 181	-	-	-	-	-	-
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2018	0	0	0	0	69 438	16 998	95 753	16 858	7 537	0

(1) Nombre d'actions attribuées après prise en compte de la parité de fusion.

(2) Président et Directeurs Généraux Délégués.

	Plan n° 1	Plan n° 2
Valeur unitaire	7,71 €	7,71 €
Juste valeur unitaire	7,13 €	6,99 €
Charge de la période⁽¹⁾	0 k€⁽²⁾	461 k€

(1) Y compris charges sociales.

(2) Ce plan a été intégralement provisionné en 2016, à hauteur de 1 470 milliers d'euros.

	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5
Cours moyen de l'action à la date d'attribution	28,50 €	24,90 €	20,42 €
Dividende par action	1,50 €	1,50 €	1,50 €
Valeur unitaire	24,68 €-23,84 €	17,90 €	17,90 €
Charge de la période⁽¹⁾	1 192 k€	588 k€	N/S

(1) Y compris charges sociales.

Note 13 Informations complémentaires

Note 13.1 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 13.2 Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	KPMG				Deloitte				Autres				Total			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	%	31/12/2018	31/12/2018
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel	356	79%	91	100%	173	83%	140	86%	42	100%	26	68%	571		257	
Carmila S.A.	106	24%	-	0%	106	51%	-	0%	-	0%	-	0%	212		-	
Filiales intégrées globalement	250	56%	91	100%	67	32%	140	86%	42	100%	26	68%	359		257	
Services autres que la certification des comptes	92	21%	-	0%	35	17%	22	14%	-	0%	12	32%	127		34	
Carmila S.A. (1)	92	21%	-	0%	35	17%	-	0%	-	0%	12	32%	127		12	
Filiales intégrées globalement	-	0%	-	0%	-	0%	22	14%	-	0%	-	0%	-		22	
TOTAL HONORAIRES	448	100%	91	100%	208	100%	162	100%	42	100%	38	100%	698		291	

(1) En 2018, 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		% intérêt			% contrôle		
Sociétés en intégration globale	Pays	Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	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%	-
BaylBay2 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 Crêches-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 Ventures France SAS	France	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
KC 11 SNC	France	100,00%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
Best of the web SAS	France	100,00%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
Carmila Saran SAS	France	100,00%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
Carmila Nice SAS	France	100,00%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
ESPAGNE							
Carmila España SL	Espagne	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Santiago SLU	Espagne	100,00%	100,00%	-	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%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
Carmila Cordoba SL	Espagne	100,00%	0,00%	100%	100,00%	0,00%	100%
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 Assago SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Limbiate SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Carmila Milano Nord SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-
Galleria Commerciale Nichelino SRL	Italie	100,00%	100,00%	-	100,00%	100,00%	-

		% intérêt			% contrôle		
Sociétés mises en équivalence	Pays	Décembre 2018	Décembre 2017	Variation	Décembre 2018	Décembre 2017	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 2018		% intérêt			% contrôle		
	Pays	Décembre 2018	Décembre 2017		Décembre 2018	Décembre 2017	Commentaires
SCI Dominique	France	-	100,00%		-	100,00%	Fusionnée
Carmila Grugliasco SRL	Italie	-	100,00%		-	100,00%	Cédée

7.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la Note 3.3 « Référentiel comptable » des comptes consolidés concernant la première application des normes IFRS 9 – *Instruments financiers* et IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients*.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clé de notre audit

Évaluation des immeubles de placement *(Note 6 aux comptes consolidés)*

Au 31 décembre 2018, les immeubles de placement sont inscrits à l'actif de l'état consolidé de la situation financière pour une valeur de 5 954 millions d'euros au regard d'un total actif de 6 504 millions d'euros.

Comme indiqué dans la Note 6, 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 leurs estimations de cash-flows présents et futurs en appliquant des facteurs de risque (tels que la localisation, la situation locative...) soit sur le taux de capitalisation du revenu net, soit sur les cash-flows futurs. 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, 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 de jugements importants de la part de la Direction et des évaluateurs externes ;
- de la complexité des modalités d'évaluation de la juste valeur des immeubles de placement ;
- 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 le Groupe aux normes comptables en vigueur et la pertinence de l'information présentée dans la Note 6 aux états financiers.

Les travaux que nous avons mis en œuvre et qui ont été réalisés par les auditeurs des composants sous notre direction et supervision ont notamment consisté à :

- nous entretenir avec les évaluateurs indépendants et la Direction afin d'apprécier la pertinence de la méthodologie d'évaluation et des hypothèses utilisées ;
- apprécier la compétence, l'indépendance et l'objectivité des évaluateurs externes du Groupe, notamment au regard de leur réputation ainsi qu'en vérifiant l'attestation d'indépendance émise par l'expert incluse sous forme de déclaration dans son 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 la cohérence avec les données de marché des hypothèses de valorisation retenues par les experts indépendants, notamment les taux de rendement et les valeurs locatives de marché ;
- corroborer les principales informations fournies par la Société aux experts indépendants avec les états locatifs et les investissements ;
- réconcilier la valeur comptable retenue dans les états financiers 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, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion du Président du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société 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 2018, le cabinet KPMG était dans la 9^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 10^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le 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 un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous

avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Paris-La Défense, le 13 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

7.3 Comptes annuels

7.3.1 Comptes annuels au 31 décembre 2018

7.3.1.1 Compte de résultat au 31 décembre 2018

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Chiffre d'affaires net		5 237	7 095
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges		838	3 987
Autres produits		2 176	3 326
Produits d'exploitation	6.1	8 251	14 408
Autres achats et charges externes	6.1.1	-7 253	-6 179
Impôts, taxes et versements assimilés	6.1.2	-543	-690
Dotations aux amortissements et provisions	6.1.3	-2 113	-5 007
Autres charges		-700	-435
Charges d'exploitation		-10 609	-12 311
Résultat d'exploitation		-2 358	2 097
Bénéfice attribué ou perte transférée		37	31
Produits financiers		94 593	87 669
Charges financières		-55 068	-51 076
Dotations financières aux amortissements et provisions		-8 030	-7 598
Résultat financier	6.2	31 496	28 996
Résultat courant avant impôts		29 174	31 123
Produits exceptionnels		228 378	205
Charges exceptionnelles		-187 340	10 142
Résultat exceptionnel	6.3	41 038	-9 937
Impôts sur les bénéfices	6.4	-394	257
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		69 817	21 443

7.3.1.2. Bilan au 31 décembre 2018

Bilan Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Brut 31/12/2018	Cumul amortissements	Net au 31/12/2018	Net au 31/12/2017
Capital souscrit non appelé					
Immobilisations incorporelles	4.1.1	195	168	27	84
Immobilisations corporelles	4.1.2	0	0	0	127 891
Immobilisations financières	4.2	5 378 484	1 300	5 377 184	4 528 978
Actif immobilisé		5 378 679	1 468	5 377 211	4 656 953
Créances clients et comptes rattachés	4.3	1 781		1 781	4 051
Autres créances	4.3	75 917		75 917	417 099
Valeurs mobilières de placement	4.4	145 053	3 046	142 007	160 659
Disponibilités	4.5	21 356		21 356	30 579
Charges constatées d'avance		28		28	63
Actif circulant		244 135	3 046	241 089	612 451
Primes de remboursement des obligations		6 833		6 833	7 007
TOTAL ACTIFS		5 629 647	4 514	5 625 133	5 276 411

Bilan Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capital social		819 370	810 360
Primes d'émission		519 655	493 992
Primes de fusion		1 748 549	1 827 680
Réserves		11 851	10 779
Report à nouveau		0	13
Résultat de l'exercice		69 818	21 443
Capitaux propres	5.1	3 169 242	3 164 266
Provisions pour risques	5.2	6 149	4 846
Provisions		6 149	4 846
Emprunts obligataires et autres dettes financières	5.3	2 436 064	2 081 241
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.4	4 784	22 879
Dettes diverses	5.5 & 5.6	8 866	967
Produits constatés d'avance		28	2 213
Dettes		2 449 742	2 107 299
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		5 625 133	5 276 411

7.3.2 Notes annexes aux comptes annuels

NOTE 1 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ 252

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 252

Note 2.1	Évolution de la dette : émission obligataire	252
Note 2.2	Restructurations internes	252
Note 2.3	Distribution	252

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION 253

Note 3.1	Application des conventions comptables	253
Note 3.2	Méthode d'évaluation	253
Note 3.3	Opérations de fusions et assimilé	253
Note 3.4	Créances d'exploitation, dettes d'exploitation et assimilé	254
Note 3.5	Valeurs mobilières de placement	254
Note 3.6	Charges à répartir : frais d'émission d'emprunt	254
Note 3.7	Provisions – Avantage au personnel	254
Note 3.8	Dettes financières	254
Note 3.9	Régime fiscal	254

NOTE 4 NOTES ANNEXES AU BILAN – ACTIF 255

Note 4.1	Immobilisations incorporelles et corporelles	255
Note 4.2	Immobilisations financières	255
Note 4.3	Créances clients et autres créances	256
Note 4.4	Valeurs mobilières de placement	257
Note 4.5	Disponibilités	257

NOTE 5 NOTES ANNEXES AU BILAN – PASSIF 257

Note 5.1	Capitaux propres	257
Note 5.2	Provisions pour risques et charges et dépréciations d'actifs	257
Note 5.3	Emprunts et dettes financières	259
Note 5.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	259
Note 5.5	Dettes fiscales et sociales	260
Note 5.6	Autres dettes	260

NOTE 6 NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT 260

Note 6.1	Résultat d'exploitation	260
Note 6.2	Résultat financier	261
Note 6.3	Résultat exceptionnel	261
Note 6.4	Impôt sur les sociétés	261

NOTE 7 NOTES ANNEXES SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN 262

Note 7.1	Engagements donnés	262
Note 7.2	Engagements reçus	262
Note 7.3	Engagements réciproques	262

NOTE 8 NOTES ANNEXES – ENTREPRISES LIÉES 262

NOTE 9 AUTRES INFORMATIONS 263

Note 9.1	Centralisation automatique de trésorerie	263
Note 9.2	Effectifs	263
Note 9.3	Rémunération des mandataires sociaux	263
Note 9.4	Événements postérieurs à la clôture	263

NOTE 10 INFORMATIONS SUR LA CONSOLIDATION 263

Note 1 Activité de la Société

Carmila S.A. (ex-Cardety 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 60% 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 (92100).

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 13 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale devant se tenir le 16 mai 2019.

Note 2 Événements significatifs

Note 2.1 Évolution de la dette : émission obligataire

Le 28 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 avec un coupon de 2,125% exigible le 8 mars de chaque année, est la plus longue du Groupe, et est à échéance du 7 mars 2028.

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 2.2 Restructurations internes

Note 2.1.2 Apports à Carmila France

Le 30 avril 2018, la Société a fait apport de 15 sites à Carmila France, société détenue à 100%. Dans un but de cohérence de la structure de détention des actifs dans le Groupe. Les sites ont été apportés à leur valeur réelle pour un total de 124 014 milliers d'euros et le montant de la plus-value s'est élevé à 26 512 milliers d'euros.

Note 2.1.3 Livraison du *retail park* Cap Saran, apport de l'actif à Carmila Saran et cession des titres à Carmila France

Le *retail park* de Saran a ouvert au public au 2^e trimestre 2018 puis a fait l'objet d'un apport le 1^{er} octobre 2018 à la société Carmila Saran, détenue indirectement à 100% toujours dans le but de respecter la cohérence de la structure de détention des actifs dans le Groupe. Le site a été apporté à sa valeur réelle pour un total de 51 845 milliers d'euros et le montant de la plus-value s'est élevé à 14 770 milliers d'euros.

Les titres de Carmila Saran rémunérant cet apport ont ensuite fait l'objet d'un apport à Carmila France pour le même montant.

À l'issue de ces opérations, la Société est devenue une holding pure n'ayant plus d'actif immobilier en détention directe. La Société se concentre dorénavant sur la gestion de ses participations.

Note 2.3 Distribution

Le 16 mai 2018, l'Assemblée générale a approuvé, sur proposition du Conseil d'administration, la distribution d'un dividende de 0,75 euro par action, prélevé à hauteur de 20 384 milliers d'euros sur le bénéfice distribuable et le solde sur la prime de fusion pour 80 808 milliers d'euros. Simultanément, il a été proposé aux actionnaires un paiement du dividende en actions, pour lequel plus de 34% des actionnaires ont opté.

La Société a donc, dans le cadre du paiement du dividende en actions, augmenté son capital le 14 juin 2018 social de 1 501 666 actions à une valeur fixée à 23,09 euros soit une augmentation totale des capitaux propres de 34 673 milliers d'euros.

Cette distribution a complété une distribution exceptionnelle versée en novembre 2017 de 0,75 euro par action. Le total distribué au titre de l'exercice 2017 s'élève donc à 1,50 euro par action.

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 2016-07 homologué par l'arrêté du 4 novembre 2016.

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.

Pour chacun des types d'actifs, outre le terrain, quatre composants ont été identifiés : gros œuvre, façade, installations générales techniques et agencements.

Les immobilisations corporelles sont amorties en fonction de leur durée de vie économique probable en mode linéaire selon le plan d'amortissement suivant :

- gros œuvre : 40 ans ;
- façade : 25 ans ;
- installations générales techniques : 15 ans ;
- agencements : 10 ans.

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.

Cette dernière est déterminée par des experts immobiliers indépendants. 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 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.

Note 3.3 Opérations de fusions et assimilé

Les opérations de fusions et assimilé sont valorisées dans les comptes en respect de la réglementation de l'ANC.

L'avis n° 2004-01 du Conseil national de la comptabilité définit la règle en matière de boni ou de mali de fusion. Le traitement comptable du mali technique de fusion a été modifié par le règlement n° 2015-06, homologué par arrêté du 4 décembre 2015 et définissant boni et mali comme suit :

- à hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres de la société absorbée par la société absorbante) et non distribués, le boni doit être inscrit en résultat financier de l'absorbante. L'éventuel montant résiduel sera traité en capitaux propres ;
- le mali technique doit être comptabilisé en fonction de la nature de l'actif sous-jacent dans un compte spécifique incorporel, corporel, financier ou d'actif circulant. Le solde du mali doit être imputé en charges financières.

Note 3.4 Créances d'exploitation, dettes d'exploitation et assimilé

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 3.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées le jour de leur acquisition à leur valeur d'acquisition. Les plus- ou moins-values réalisées lors des cessions de valeurs mobilières de placement sont déterminées en utilisant la méthode du prix unitaire moyen pondéré. Au 31 décembre, les parts de fonds communs de placement sont évaluées à leur valeur de marché, soit la dernière valeur liquidative connue.

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 3.6 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 charges.

Note 3.7 Provisions – Avantage 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 3.8 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Toutefois, lors de la fusion de Carmila S.A.S. avec Cardety S.A. 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 9 942 milliers d'euros a été enregistré à ce titre au compte de résultat en 2018.

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*. Les résultats dégagés sur ces instruments de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les instruments couverts.

Note 3.9 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, 60% de leurs résultats de cession et 100% des dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC au titre de l'exercice 2018. 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 et corporelles

Note 4.1.1 Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/2017	Augmentations	Cessions, mises au rebut	Virements de poste à poste	Apports, fusions	Valeur brute 31/12/2018
Autres immobilisations incorporelles	245		-52			193
Avances, acomptes sur immobilisations incorporelles		2				2
Immobilisations incorporelles – valeur brute	245	2	-52	0	0	195
Amortissements	-161	-7				-168
Immobilisations incorporelles – total amortissements	-161	-7	0	0	0	-168
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	84	-5	-52	0	0	27

Les autres immobilisations incorporelles correspondent aux logiciels.

Note 4.1.2 Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/2017	Augmentations	Diminutions	Virements de poste à poste	Apports, fusions	Valeur brute 31/12/2018
Terrains	58 616				-58 616	-
Constructions sur sol propre	29 101	5 686	-243		-34 544	-
Installations générales, agencements	10 976	2 868	-266		-13 578	-
Installations, matériel	843	418	-68		-1 193	-
Immobilisations en cours	35 697	6 116		-11 599	-30 214	-
Avances et acomptes	679			-679		-
Immobilisations corporelles – valeur brute	135 912	15 088	-577	-12 278	-138 145	-
Amortissements	-8 020	-2 002			10 022	-
Immobilisations corporelles – total amortissements	-8 020	-2 002	0	0	10 022	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – VALEUR NETTE	127 891	13 086	-577	-12 278	-128 123	-

Sur l'exercice, l'augmentation est principalement liée à la finalisation du projet de Cap Saran, livré en avril 2018. Successivement au 30 avril 2018 et au 30 septembre 2018, Carmila S.A. a apporté ses actifs à Carmila France et Carmila Saran. De ce fait, Carmila S.A. n'a plus d'actifs immobiliers ni corporels en détention directe au 31 décembre 2018.

Note 4.2 Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/2017	Augmentation de capital	Réduction de capital	Dotations/ reprises	Valeur brute au 31/12/2018
Titres de participation	2 632 307	526 528			3 158 835
Total titres de participation	2 632 307	526 528	0	0	3 158 836
Prêts filiales	1 895 572	319 528			2 215 100
Actions propres	2 653	1 893			4 546
Dépôts et cautionnements	2				2
Total autres immobilisations financières	1 898 227	321 421	0	0	2 219 648
Dépréciation des titres de participation	-1 556			941	-615
Dépréciation des autres immobilisations financières	0			-685	-685
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	4 528 978	847 949	0	256	5 377 184

En 2018, Carmila S.A. a souscrit à plusieurs augmentations de capital concernant ses filiales Carmila France (250 000 milliers d'euros), Carmila Espagne (100 004 milliers d'euros) et Almia Management (666 milliers d'euros). De plus, la Société a reçu des titres de Carmila France en rémunération de ses apports immobiliers décrits précédemment (175 858 milliers d'euros).

Conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans la partie 3, les titres d'Almia Management sont dépréciés à hauteur de 615 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2018, Carmila S.A. détient 229 348 actions propres dans le cadre du contrat de liquidité et 25 500 actions propres en prévision de la distribution en 2019 des plans d'actions gratuites.

Conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans la partie 3, les actions propres ont été dépréciées à hauteur de 685 milliers d'euros.

Sur l'exercice 2018, le contrat de liquidité a donné lieu à :

- l'achat de 405 449 actions pour un prix moyen de 21,578 euros par action ;
- la vente de 315 340 actions pour un prix moyen de 22,205 euros par actions.

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en milliers d'euros)	% détention	Capital social	Capitaux propres hors résultat 2018	Résultat 2018 après IS	CA HT 2018	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Prêts accordés	Cautions et avals donnés	Dividendes encaissés en 2018
A. RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS										
1. Filiales (%>50)										
France										
• Carmila France	100%	707 907	2 269 554	31 645	143 038	2 557 463	2 557 463	1 340 000		42 400
• Almia Management	100%	500	598	1 353	19 154	2 467	1 852	0		0
Total France		708 407	2 270 152	32 998	162 192	2 559 929	2 559 314	1 340 000	0	42 400
Étranger										
• Carmila España	100%	186 315	216 031	-2 792	66 646	415 252	415 252	735 000	368	0
• Carmila Italia	100%	11 200	126 818	3 161	21 178	183 654	183 654	140 100	6 700	0
Total étranger		197 515	342 849	369	87 824	598 906	598 906	875 100	7 068	0
Total filiales		905 922	2 613 001	33 367	250 016	3 158 835	3 158 220	2 215 100	7 068	42 400
2. Participations (10<=%<50)										
France										
Étranger										
Total participations		0	0	0	0	0	0	0	0	0
B. RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France										
Étranger										
2. Autres participations										
France										
Étranger										
TOTAL		905 922	2 613 001	33 367	250 016	3 158 835	3 158 220	2 215 100	7 068	42 400

Note 4.3 Créances clients et autres créances

(en milliers d'euros)	Montant brut au 31/12/2018	À moins d'un an	À plus d'un an	Montant brut au 31/12/2017	À moins d'un an	À plus d'un an
Créances clients	1 781	1 781		4 439	4 439	
Dépréciation des créances clients	0			-388	-388	
Total créances clients	1 781	1 781		4 051	4 051	
Impôts et taxes	2 370	2 370		5 046	5 046	
Autres créances	73 547	73 547		413 263	413 263	
Charges constatées d'avance	28	28		0		
Dépréciation des autres créances	0			-1 210	-1 210	
Total autres créances	75 945	75 945		417 099	417 099	
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES	77 726	77 726		421 150	421 150	

Les autres créances sont principalement constituées de comptes-courants intragroupe. La forte baisse par rapport à l'exercice 2017 s'explique par le reclassement d'une part significative de ces avances en prêt actionnaire, notamment auprès Carmila France.

Note 4.4 Valeurs mobilières de placement

Carmila S.A. détient des parts d'OPCVM pour un total de 145 053 milliers d'euros. La Société a constaté une dépréciation de 3 046 milliers d'euros sur la base de la valeur liquidative au 31 décembre 2018.

Note 4.5 Disponibilités

Les disponibilités correspondent aux soldes des comptes bancaires de la Société au 31 décembre 2018.

Note 5 Notes annexes au bilan – Passif

Note 5.1 Capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Augmentation	Distributions de dividendes	Affectation du résultat	Reclassement	31/12/2018
Capital	810 360		9 010			819 370
Prime d'émission	493 992		25 663			519 655
Prime de fusion	1 827 680		-80 807		1 677	1 748 549
Écart de réévaluation	9 448					9 448
Réserve légale	961			1 072		2 033
Réserves réglementées	370					370
Report à nouveau	13		-13			0
Résultat de l'exercice	21 443	69 818	-20 371	-1 072		69 818
TOTAL	3 164 265	69 818	-66 518	0	1 677	3 169 243

Le capital social au 31 décembre 2018 est constitué de 136 561 695 actions d'une seule catégorie et de six euros (6 €) de valeur nominale chacune, souscrites en totalité et intégralement libérées.

Au cours de l'exercice 2018 :

- le 16 mai 2018, l'Assemblée générale annuelle de Carmila S.A. a approuvé la distribution de 0,75 euro par action prélevée sur le résultat distribuable, et pour le solde sur la prime de fusion à hauteur de 80 808 milliers d'euros. L'Assemblée

générale a par ailleurs proposé le paiement de celle-ci en actions ;

- plus de 34% des actionnaires ont opté pour le paiement en action, induisant une augmentation de capital de 1 501 666 actions intervenue le 14 juin 2018. Cette opération été souscrite par les porteurs de parts à 23,09 euros par action, et a conduit à une augmentation de capital de 9 010 milliers d'euros assortie d'une prime d'émission d'un montant de 25 663 milliers d'euros.

Note 5.2 Provisions pour risques et charges et dépréciations d'actifs

(en milliers d'euros)	31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31/12/2018
Provisions pour risques	6 056	2 942	-2 849	6 149
Provisions pour risques	6 022	2 942	-2 849	6 115
Autres provisions pour charges	34	0	0	34
Dépréciation d'actifs	2 262	3 835	-1 751	4 346
Sur immobilisations corporelles	318	0	-318	0
Sur immobilisations financières	1 556	685	-941	1 300
Sur actif circulant clients douteux	388	104	-491	0
Sur actif circulant VMP	0	3 046	0	3 046
TOTAL	8 318	6 777	-4 600	10 495

La provision pour risques comprend l'évaluation du coût total des deux plans d'actions gratuites attribués en 2017 et 2018 pour 4 904 milliers d'euros. La provision pour dépréciation des immobilisations financières correspond à la provision sur les titres Almia management (615 milliers d'euros), en situation de reprise sur l'exercice, et aux actions propres (685 milliers d'euros).

La provision sur actif circulant est relative à la dépréciation des valeurs mobilières de placement, pour 3 046 milliers d'euros.

Plans d'actions gratuites

Le Groupe a mis en place quatre 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).

Les plans en vigueur au 31 décembre 2018, attribués en 2016, en 2017 et en 2018, sont de deux types : les plans de Présence et les plans de Performance.

- les Plans Présence 2016 dont les critères sont relatifs à la présence des collaborateurs dans le Groupe à la date d'acquisition (31 décembre 2017) ;

- les Plans Performance 2016 et 2017 qui intègrent, en plus du critère de présence exposé ci-dessus, la réalisation de conditions relatives à la performance économique du Groupe. Ces Plans Performance prévoient pour :
 - 50% la réalisation de conditions liées à l'évolution du taux de rendement complet en 2017 (basé sur l'indicateur ANR triple net tel que défini par l'EPRA) versus un panel de foncières comparables,
 - 50% la réalisation de conditions liées à l'évolution du *Recurring Earning Per Share* ;
- le Plan Performance 2018 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 comparaison du Résultat récurrent par action sur 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.

Synthèse des plans	Plan n° 1 ⁽¹⁾		Plan n° 2 ⁽¹⁾		Plan n° 3 ⁽¹⁾		Plan n° 4		Plan n° 5	
	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger	France	Étranger
Date de l'Assemblée générale	14/04/2016		14/04/2016		14/04/2016		16/05/2018		16/05/2018	
Date d'attribution	Salariés-clés : 15/06/2016 Mandataires sociaux ⁽²⁾ : 14/04/2016		Salariés-clés : 15/06/2016 Mandataires sociaux ⁽²⁾ : 17/05/2016		12/06/2017		16/05/2018		24/10/2018	
Fin de période d'acquisition	31/12/2017	13/04/2018	Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 04/04/2018		Salariés-clés : Tranche 1 : 12/06/2019 Tranche 2 : 12/06/2020 Mandataires sociaux : 12/06/2020		Tranche 1 - 20% : 16/05/2019 Tranche 2 - 20% : 16/05/2020 Tranche 3 - 60% : 16/05/2021		Tranche 1 - 20% : 24/10/2019 Tranche 2 - 20% : 24/10/2020 Tranche 3 - 60% : 24/10/2021	
Fin de période de rétention	Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 14/04/2018		Salariés-clés : 15/06/2018 Mandataires sociaux : 17/05/2018		Salariés-clés : Tranche 1 : 12/06/2019 Tranche 2 : 12/06/2020 Mandataires sociaux : 12/06/2020		16/05/2021		24/10/2021	
Condition de présence	Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		Présence continue du bénéficiaire pendant toute la période d'acquisition		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	
Condition de performance	Non		Taux de rendement complet (TSR) : basé sur l'actif net réévalué de liquidation et <i>Recurring EPS</i> : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS		Taux de rendement complet (TSR) : basé sur l'actif net réévalué de liquidation et <i>Recurring EPS</i> : basé sur le résultat net consolidé courant selon les principes IFRS		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring EPS</i> : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse		Évolution de l'ANR par rapport à un panel <i>Recurring EPS</i> : croissance moyenne annuelle Évolution du cours de bourse	
Actions attribuées initialement	47 062	9 599	74 159	15 181	79 990	16 998	108 888	16 858	7 537	0
Actions annulées au 31/12/2018	-2 399	-	-4 131	-	-10 552	-	-13 135	-	-	-
Décote sur actions de performance en 2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions définitivement acquises en 2018	-44 663	-9 599	-70 028	-	-	-	-	-	-	-
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2018	0	0	0	15 181	69 438	16 998	95 753	16 858	7 537	0

(1) Nombre d'actions attribuées après prise en compte de la parité de fusion.

(2) Président et Directeurs Généraux Délégués.

Les plans 2016 ont été servis sur l'exercice (reprise de 2 820 milliers d'euros), et les plans 2017 et 2018 ont été intégralement provisionnés sur la période (4 905 milliers d'euros, charges sociales incluses).

Note 5.3 Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2018	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 200 000	1 550 000		600 000	950 000
Emprunts auprès des établissements de crédit	819 958	801 597	7 218	792 885	1 494
Intérêts courus sur emprunts		14 464	14 464	-	
Billets de trésorerie	60 000	70 000	70 000	-	
Dépôts de garantie	1 283	2		2	
TOTAL	2 081 241	2 436 064	91 683	1 392 888	951 494

Au 31 décembre 2018, l'endettement financier brut s'élevait à 2 436 millions d'euros, et se décompose en deux éléments principaux :

- 1 550 millions d'euros de dette obligataire ; et
- 770 millions d'euros d'emprunts bancaires.

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, la Société utilisait son programme de billets de trésorerie de 600 millions d'euros, à hauteur de 70 millions d'euros.

Emprunts obligataires

Carmila S.A. bénéficie de trois emprunts obligataires, souscrits en 2015, 2016 et 2018, pour un montant total de 1 550 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 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%. Enfin, 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.

Emprunt bancaire

Pour rappel, le 15 décembre 2013, Carmila a conclu avec un pool de banques une Convention de Crédits d'un montant total de 1 400 millions d'euros, comprenant 1 050 millions d'euros au titre d'une Tranche A destinée à financer partiellement l'acquisition des actifs immobiliers du périmètre Klépierre, et 350 millions d'euros de ligne de crédit *revolving* pour une durée de cinq ans. 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 crédit *revolving* annulé. L'échéance de cette Convention de crédit a été étendue de cinq ans et portée au 16 juin 2022.

En juin 2017, concomitamment à la fusion avec Cardety, Carmila a négocié la mise en place de deux lignes de crédit confirmé auprès de deux syndicats de banques. La première est d'un montant de 759 millions d'euros et à échéance juin 2022, qui a été prolongée jusqu'en juin 2023 au cours de l'exercice. La seconde est d'un montant de 250 millions d'euros et arrive à échéance en juin 2020.

Enfin, le 16 mai 2018, l'échéance de la ligne de crédit syndiqué tirée dans sa totalité à hauteur de 770 millions d'euros a été prolongée d'un an à juin 2023.

Par ailleurs, les emprunts auprès des établissements de crédit comprennent un ajustement résultant de l'apport à la valeur de marché des dettes financières en date du 31 décembre 2016. 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 9 942 milliers d'euros en 2018, le solde restant à amortir est de 31 596 milliers d'euros.

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* ou *swaps* ou *swaptions*.

La position à taux fixe représente 87% de la dette brute au 31 décembre 2018, contre 79% au 31 décembre 2017. La position comprend des *swaps* payeurs de taux fixe pour un montant notionnel de 560 millions d'euros. Ces instruments de couverture ont été appréhendés en *cash flow hedge*. Au total, la juste valeur des instruments de couverture s'élève à -19 816 milliers d'euros au 31 décembre 2018. Si les taux augmentaient de 0,50%, la juste valeur des instruments serait de -3 460 milliers d'euros. À l'inverse si les taux baissaient de 0,50%, la juste valeur atteindrait -38 017 milliers d'euros.

Note 5.4 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

(en milliers d'euros)	31/12/2017	31/12/2018	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Dettes fournisseurs facturées	241	694	694		
Factures non parvenues	5 970	4 090	4 090		
TOTAL DETTES FOURNISSEURS	6 211	4 784	4 784		

Ce poste est composé en grande partie par les factures non parvenues de frais généraux (4 090 milliers d'euros).

Note 5.5 Dettes fiscales et sociales

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Personnel et comptes rattachés	550	560
Dettes fiscales	413	761
TOTAL DETTES FISCALES ET SOCIALES	963	1 321

Note 5.6 Autres dettes

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	6 466	15 347
Autres dettes	1 437	967
TOTAL AUTRES DETTES	7 903	16 314

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 5 212 milliers d'euros et étaient incorporés à la valeur des actifs apportés. Par ailleurs, sur ces mêmes projets, un montant de 1 163 milliers d'euros constitue des retenues de garantie fournisseurs sur les factures de travaux.

Note 6 Notes annexes au compte de résultat

Note 6.1 Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires correspond principalement aux loyers facturés aux locataires des centres commerciaux détenus. Celui-ci est passé de 7 095 milliers d'euros à 5 237 milliers d'euros. Malgré l'augmentation des revenus locatifs à la suite de la livraison des extensions des centres commerciaux de Saint-Égrève et de Rambouillet en 2017, le chiffre d'affaires est

en baisse du fait des apports de la totalité des actifs au cours de l'année à deux sociétés du Groupe, successivement en avril et en octobre.

Les autres produits concernent essentiellement des refacturations aux locataires des charges locatives.

Note 6.1.1 Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Achats et sous-traitance	-1 421	-2 067
Personnel détaché	-550	-746
Charges sociales	0	-80
Honoraires	-2 682	-2 950
Services bancaires	-1 874	-227
Autres	-726	-109
TOTAL AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES	-7 253	-6 179

Le poste achats et sous-traitance reflète les charges locatives et se réduit suite à l'apport des actifs immobiliers au cours de l'exercice. Le poste « services bancaires » comprend en 2018 les frais d'émission du nouvel emprunt obligataire et les honoraires de renégociation de la dette bancaire. Le poste salaire correspond

au solde non refacturé du personnel détaché. Enfin, les honoraires sont principalement composés de prestations de conseil juridique et de commissariat aux comptes, et de frais engagés pour la communication financière suite à la cotation de la Société en juin 2017.

Note 6.1.2 Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes d'enlèvement des ordures ménagères	-83	-83
Taxes foncières	-425	-590
CVAE	0	4
Taxes diverses	-35	-21
TOTAL IMPÔTS ET TAXES	-543	-690

Note 6.1.3 Dotations aux amortissements et provisions

Pour les dotations aux amortissements sur les immobilisations incorporelles, se référer à la Note 4.1.1 « Immobilisations incorporelles ».

Pour les dotations aux amortissements sur les immobilisations corporelles et les immeubles de placement, se référer à la Note 4.1.2 « Immobilisations corporelles ».

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)	31/12/2018	31/12/2017
Produits financiers	94 593	87 495
Revenus des titres de participations	42 400	44 228
Revenus des prêts et filiales	38 725	38 388
Autres intérêts et produits assimilés	9 706	4 879
Reprises financières aux amortissements et provisions	3 762	0
Charges financières	-63 098	-58 499
Dotations financières aux amortissements et provisions	-8 030	-7 599
Intérêts et charges assimilés	-51 694	-51 076
Quote-part pertes sociétés de personne	-2	0
Charges sur cession actions propres	-3 292	0
Charges sur cession de valeurs mobilières de placement	-208	0
Intérêts billet de trésorerie	128	176
RÉSULTAT FINANCIER	31 495	28 996

Les produits financiers comprennent principalement les dividendes reçus des filiales 42 400 milliers d'euros, et les intérêts de revenus de prêts faits aux filiales pour 38 725 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 3.8.

Les charges sur cession des actions propres correspondent à la distribution des plans d'actions gratuites conclus le 14 avril 2016 et le 17 mai 2016.

Les intérêts et charges assimilés comprennent 34 593 milliers d'euros d'intérêts sur les trois emprunts obligataires, 6 482 milliers d'euros de charge d'intérêt sur les emprunts

auprès des établissements de crédit et des intérêts sur *swaps* pour -6 048 milliers d'euros.

Les dotations aux provisions financières aux amortissements et provisions incluent la dotation à la provision pour les plans d'actions gratuites de 2017 et 2018 (2 942 milliers d'euros), la dotation aux provisions des valeurs mobilières de placement (3 046 milliers d'euros), la dotation à l'amortissement des primes d'émission obligataire (1 357 milliers d'euros) et la provision pour dépréciation des actions propres (685 milliers d'euros). Enfin, les reprises de provisions financières comprennent la reprise de provision suite à la livraison des plans d'actions gratuites attribués en 2016 pour 2 521 milliers d'euros et à la reprise de provision sur les titres d'Almia Management pour 941 milliers d'euros.

Note 6.3 Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Produits exceptionnels	228 378	204
Produits cessions éléments d'actifs	228 281	19
Autres produits exceptionnels	97	185
Charges exceptionnelles	187 340	10 141
VNC sur éléments d'actifs cédés	186 998	9 956
Autres charges exceptionnelles	342	185
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	41 038	-9 937

Les produits de cession et VNC sur éléments d'actifs cédés correspondent aux apports successifs de 15 centres commerciaux à Carmila France le 30 avril 2018, puis de Cap Saran à

Carmila Saran le 1^{er} octobre. Les deux opérations ont permis de dégager une plus-value respectivement de 26 512 milliers d'euros et de 14 770 milliers d'euros.

Note 6.4 Impôt sur les sociétés

La charge d'impôt dans les comptes de 394 milliers d'euros correspond à la retenue à la source sur les intérêts versés par Carmila Italia SRL à Carmila S.A.

Note 7 Notes annexes sur les engagements hors bilan

Note 7.1 Engagements donnés

Au 31 décembre, les conventions de crédit d'un montant total en principal initial de 770 millions d'euros, entièrement tiré au 31 décembre, d'une part, et de crédits confirmés à hauteur de 759 millions d'euros et 250 millions d'euros, respectivement conclues entre la Société et les banques prêteuses sont assorties de ratios prudentiels établis à partir des comptes consolidés suivants :

- *Interest Cover* : le ratio EBITDA / Coût net de l'endettement financier doit être supérieur à 2,00 à la fin de chaque semestre ;
- *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 (sauf pour une fin de semestre où il peut excéder ce ratio 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 le Groupe respecte les ratios prudentiels applicables.

Note 7.2 Engagements reçus

La Société dispose de 1 009 millions d'euros de crédits confirmés (*Revolving Credit Facilities*) non tirés, disponibles dans le cadre de deux conventions de crédit signée en date du 16 juin 2017.

La première convention, d'un montant de 759 millions d'euros est à échéance juin 2023 et la seconde pour 250 millions d'euros, juin 2020.

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 886 084 milliers d'euros au 31 décembre 2018, la Société a souscrit des *swaps* à hauteur de 560 millions d'euros milliers. Elle possède par ailleurs des *caps* pour 150 millions d'euros ajustés à la juste valeur par résultat.

ENCOURS NOTIONNEL D'INSTRUMENT DÉRIVÉS À LA CLÔTURE CLASSÉS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2018	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Carmila paie taux fixe (<i>swap</i> de taux d'intérêt)				
Euribor / taux fixe trimestriel E/360	560	0	275	285
Achats options de taux (<i>caps</i> / <i>floors</i> / <i>collars</i>)				
Encours	150	150	0	0

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS À LA CLÔTURE

(en millions d'euros)	31/12/2018
Carmila paie un taux fixe (<i>swap</i> de taux d'intérêt)	19,8
Euribor 3M/ taux fixe trimestriel E/360	19,8
Achats options de taux (<i>caps</i>)	0

Note 8 Notes annexes – entreprises liées

CARMILA S.A. VIS-À-VIS DE SA FILIALE CARMILA FRANCE (en milliers d'euros)

Actif		Passif	
Immobilisations financières	3 899 929	Dettes financières	2
Créances	69 541	Dettes exploitation	158
		Dettes diverses	
Charges		Produits	
Charges d'exploitation	131	Produits d'exploitation	989
Honoraires de commercialisation	131	Refacturation frais de personnel	989
Charges financières	303	Produits financiers	62 656
		Dividendes	42 400
		Intérêts sur prêt	20 256

CARMILA S.A. VIS-À-VIS DE SA FILIALE CARMILA ESPAÑA (en milliers d'euros)

Actif		Passif	
Immobilisations financières	1 150 252	Dettes financières	
Créances	1	Dettes exploitation	
		Dettes diverses	
Charges		Produits	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Charges financières		Produits financiers	14 526
		Intérêts sur prêt	14 526

CARMILA S.A. VIS-À-VIS DE SA FILIALE CARMILA ITALIA (en milliers d'euros)

Actif		Passif	
Immobilisations financières	323 754	Dettes financières	
Créances	3 089	Dettes exploitation	
		Dettes diverses	
Charges		Produits	
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Charges financières		Produits financiers	3 943
		Intérêts sur prêt	3 943

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 S.A. est la société pivot.

Note 9.2 Effectifs

Il n'y a pas de salariés employés par Carmila S.A.

Note 9.3 Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs sont rémunérés par des jetons de présence. Le montant versé à ce titre en 2018 s'élève à 315 milliers d'euros. Par ailleurs, deux mandataires sociaux sont détachés par Carrefour Management et Carrefour S.A. et font l'objet d'une facturation de personnel détaché.

Note 9.4 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 10 Informations sur la consolidation

Carmila S.A. est la société faitière du groupe Carmila et établit des comptes consolidés pour le Groupe.

7.4 Rapport de gestion de la société mère Carmila S.A.

7.4.1 Faits marquants de l'année

L'exercice 2018, premier exercice plein de l'entité fusionnée en 2017 entre Carmila et Cardety, a été marqué par l'apport des activités immobilières gérées en propre par l'entité fusionnée à deux filiales opérationnelles du groupe Carmila en deux opérations distinctes.

Une première opération a consisté à apporter les ensembles immobiliers sis à :

- Barentin, une galerie marchande comprenant 10 lots sur 5 697 m² ;
- Besançon, comprenant deux lots sur 258 m² ;
- Dinan Quevert, une galerie marchande comprenant 18 lots sur 3 196 m² ;
- Épinay-sur-Orge, comprenant un lot sur 54 m² ;
- Flers, une galerie marchande comprenant 12 lots sur 1 891 m² ;
- Le Pré-Saint-Gervais, une galerie marchande comprenant 19 lots sur 1 621 m² ;
- Mondeville, comprenant trois lots sur 2 401 m² ;
- Nanteuil-les-Meaux, un *retail park* comprenant cinq lots sur 4 927 m² ;
- Nanteuil-les-Meaux, une galerie marchande comprenant huit lots sur 811 m² ;
- Quetigny, une galerie marchande comprenant cinq lots sur 7 365 m² ;
- Salaise-sur-Sanne, une galerie marchande comprenant 10 lots sur 5 697 m² ;
- Rambouillet, quatre moyennes surfaces développées sur 4 850 m² ;
- Rethel, une galerie marchande comprenant 16 lots sur 3 374 m² ;
- Saint-Lô, une galerie marchande comprenant neuf lots sur 1 085 m² ;
- Saint-Égrève, une galerie marchande comprenant six lots sur 2 186 m² ;
- et Salaise-sur-Sanne, une galerie marchande comprenant 29 lots sur 6 075 m².

pour un montant total de 124 014 milliers d'euros à Carmila France et à recevoir en échange 29 674 844 actions nouvelles de Carmila France. Le traité d'apport a été signé le 30 mars 2018 et l'opération réalisée le 30 avril 2018. La plus-value réalisée par votre Société dans cette opération s'est élevée à 26 512 milliers d'euros.

L'apport du *retail park* de Cap Saran, situé au nord de l'agglomération d'Orléans a été différé pendant les travaux d'extension jusqu'à son ouverture au public. Il s'agit d'un *retail park* de 34 moyennes surfaces sur 29 000 m², adjacent à un centre commercial existant détenu par Carmila France. L'investissement total sur ce projet s'élève à 43,5 millions d'euros. De nombreuses enseignes de bonne notoriété ont ouvert leur porte sur ce site, notamment Zodio, Cultura, Maisons du Monde, Kiabi, Basic Fit et Hapik. Le traité d'apport a été signé le 11 juin 2018 avec la société Carmila Saran, créée pour la circonstance, et l'apport décidé le 28 septembre a pris effet le 1^{er} octobre.

La valeur de l'apport en juste valeur est de 51 845 milliers d'euros, rémunéré par 51 844 831 nouvelles actions de Carmila Saran. Cette cession permet à votre Société de constater une plus-value de 14 770 milliers d'euros. Les actions de Carmila Saran, reçus en échange de l'apport, ont été apportées à Carmila France par un traité d'apport également signé le 11 juin 2018 et réalisé le 28 septembre avec prise d'effet le 1^{er} octobre.

Un deuxième fait marquant de l'année 2018 a été l'émission d'un emprunt obligataire. Afin de financer sa croissance et notamment les sept livraisons d'extensions de ses centres commerciaux prévues en 2018, votre Société a émis avec succès, le 28 février, un emprunt obligataire de 350 millions d'euros à 10 ans, avec un coupon de 2,125%. L'émission a été sursouscrite 2,2 fois et placée auprès de grands investisseurs long-terme. Cette nouvelle ligne de financement permet d'allonger la maturité moyenne de la dette.

7.4.2 Activité et résultat

La société Carmila S.A. a mis fin au cours de l'année 2018 à son activité opérationnelle de gestion immobilière directe en apportant ses actifs à des filiales, détenues à 100%. Le compte de résultat de l'année 2018 reflète cette activité sur le premier quadrimestre de l'année des 15 sites anciennement détenus par Cardety et apportés à Carmila France le 30 avril. Pour le site de Saran qui a ouvert au public le 24 avril 2018, l'activité s'est poursuivie chez Carmila jusqu'au 30 septembre. À l'issue de ces opérations, Carmila s'est consacrée à son activité de *holding* et de gestion des participations en France et à l'étranger qu'elle détient.

7.4.2.1 Produits d'exploitation

- Cette activité opérationnelle a donné lieu à un chiffre d'affaires correspondant aux loyers facturés aux locataires des centres commerciaux détenus en 2018 pour 5 237 milliers d'euros. En 2017 les revenus se sont élevés à 7 095 milliers d'euros sur 12 mois d'activité.
- Certains transferts de charges trouvent leur contrepartie dans les dotations aux provisions d'exploitation et charges exceptionnelles à hauteur de 838 milliers d'euros cette année contre 3 987 milliers d'euros en 2017.
- Les autres produits comprennent principalement les refacturations de charges locatives et des prestations de services. La part des charges locatives se réduit du fait de l'arrêt de l'activité opérationnelle alors que la facturation de prestation de management est stable.

7.4.2.2 Charges d'exploitation

L'accroissement des autres charges externes de 1 074 milliers d'euros recouvre plusieurs phénomènes :

- une baisse du montant des charges locatives de 646 milliers d'euros dans une proportion proche de celle de la baisse du chiffre d'affaires compte tenu de l'application d'un même *prorata temporis* pour l'activité immobilière ;
- une baisse de 196 milliers d'euros liée à une diminution de la proportion de salaire non refacturée du personnel détaché ;
- un accroissement des frais de holding, notamment de communication financière pour un montant de 348 milliers d'euros ;

- et une augmentation très significative des services bancaires. En effet l'émission obligataire du mois de février a un coût de 1 190 milliers d'euros en commissions de placement et la renégociation de l'échéance des crédits syndiqués a conduit à comptabiliser 764 milliers d'euros d'honoraires bancaires.

En raison d'une grande partie de ces charges qui n'ont pas un caractère récurrent, le résultat d'exploitation ressort à une perte de 2 358 milliers d'euros pour l'année 2018 contre un bénéfice d'exploitation de 2 097 milliers d'euros en 2017.

7.4.2.3 Résultat financier

Les produits financiers comprennent :

- les intérêts facturés sur les prêts d'actionnaires et comptes courants consentis aux filiales ;
- les dividendes reçus des filiales : Carmila France a versé un dividende de 42 400 milliers d'euros au cours de l'exercice ;
- une dette comptable rapportée au résultat : à l'occasion de la fusion en juin 2017 de Cardety et Carmila, les dettes financières de la société absorbée et les instruments de couverture de celles-ci ont été apportées à leur valeur réelle. Compte tenu de la baisse continue des taux d'intérêt, un ajustement à la hausse a été constaté sur la dette apportée au passif. Cette majoration qui ne donnera pas lieu à décaissement est rapportée au résultat sur la durée restant à courir des instruments de dettes sous-jacentes. Un produit de 9 974 milliers d'euros a été enregistré à ce titre sur l'exercice 2018.

Les charges financières intègrent :

- les intérêts sur les dettes obligataires et les dettes auprès des établissements de crédit ;
- des dotations financières aux amortissements et provisions pour 8 030 milliers d'euros qui incluent principalement les dotations aux provisions pour les plans d'action gratuites de 2017 et 2018, une dotation aux provisions des valeurs mobilière de placement et l'amortissement des primes d'émission obligataire ;
- une charge correspondant à l'acquisition par les bénéficiaires présents des actions prévues dans le plan d'actions gratuites attribué en 2016. Cette charge est couverte par la reprise d'une provision en produits financiers.

Compte tenu des dividendes reçus de la part de Carmila France, le résultat financier est un produit de 31 706 milliers d'euros

7.4.2.4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel comprend les plus-values sur les opérations d'apport décrites dans les Faits marquant ci-dessus et contribue au résultat à hauteur de 41 282 milliers d'euros.

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 69 817 milliers d'euros.

7.4.3 Informations sur les dettes et créances

Il n'y a plus de créances clients depuis la réalisation des apports, il demeure toutefois quelques factures à établir, notamment concernant la taxe foncière ou des appels de charges de copropriété sur des travaux.

Les dettes fournisseurs échues et non réglées au 31 décembre 2018 s'élevaient à 126 milliers d'euros toutes taxes comprises se décomposant en :

- trois factures échues depuis plus de 6 mois (et moins d'un an) pour 61 milliers d'euros ;
- trois factures échues depuis plus de 3 mois (et moins de 6 mois) pour 38 milliers d'euros ;
- une facture échue depuis moins d'un mois pour 27 milliers d'euros.

Parmi ces factures, le montant concernant les frais généraux est de 65 milliers d'euros, soit 0,9% des achats et frais généraux de l'année. Le montant concernant les immobilisations est de 61 milliers d'euros 0,4% des investissements de l'année.

7.4.4 Titres de participation

Au cours de l'exercice, il a été procédé à des augmentations de capital des sociétés Carmila France le 31 mai 2018 pour un montant de 200 000 milliers d'euros et Carmila Espana également le 31 mai 2018 pour un montant de 100 004 milliers d'euros. Ces deux augmentations de capital étaient destinées à financer des opérations d'acquisition.

Carmila France s'est porté acquéreur du Centre commercial de Grand Vitrolles, près de Marseille comprenant 84 boutiques sur 24 350 m². Ce centre commercial, ouvert depuis 1970, s'est imposé historiquement comme une destination commerciale majeure de Marseille avec ses trois locomotives principales que sont Carrefour, Boulanger et Castorama, au sein d'une zone d'activité commerciale accueillant également dans un *retail park* adjacent Décathlon, IKEA, Toys'R'Us et d'autres enseignes attractives. Le centre commercial compte une fréquentation annuelle de 5,2 millions de clients fidèles dans une zone de chalandise de plus de 600 000 personnes.

En mai 2018, Carmila a renforcé sa présence en Espagne avec l'acquisition auprès de Pradera European Retail Fund de six centres commerciaux, tous *leaders* ou *co-leaders* dans leur zone de chalandise et attenants à un hypermarché Carrefour puissant, pour un montant de 182 millions d'euros et un taux de rendement effectif moyen sur l'ensemble de 6,3%.

Le portefeuille objet de la transaction regroupe six actifs situés en Andalousie (Séville, Cordoue et Puerto de Santa Maria à Cadix), en Catalogne (Barcelone) et à Alicante.

Le centre commercial d'Aljarafe situé à côté de Séville, 4^e ville d'Espagne, comprend un centre commercial de 41 boutiques sur 12 000 m² et s'inscrit dans une zone commerciale plus large, composée de moyennes surfaces structurantes, diversifiées et complémentaires. Le centre commercial de la Sierra à Cordoue est une destination « shopping » avec des marques internationales de premier plan accueillant 3,7 millions de visiteurs par an et comprenant 65 boutiques sur 17 600 m². Le centre commercial d'El Paseo situé à El Puerto de Santa Maria à Cadix dans une région à forte attractivité touristique, ce site *leader* reçoit 4,2 millions de visiteurs par an et représente un centre commercial de 53 boutiques sur 10 500 m². Le centre commercial de San Juan de Alicante, dans la banlieue Nord de cette 11^e ville d'Espagne avec une puissante zone de chalandise, est un site *leader* un centre commercial de 33 boutiques et

moyennes surfaces sur 7 100 m². Enfin à Barcelone, 2^e ville d'Espagne, Carmila Espana s'est porté acquéreur du Centre commercial de Tarrasa dans la banlieue Nord-Ouest de la ville avec un centre commercial de 35 boutiques et moyennes surfaces sur 7 400 m² et du centre commercial de Manresa également situé dans la banlieue Nord-Ouest mais de plus petite taille car comprenant un centre commercial de 29 boutiques sur 2 300 m² objet de l'acquisition mais inclus dans une zone d'attractivité renforcée avec la présence de moyennes surfaces spécialisées.

Par ailleurs, Carmila a souscrit à une augmentation de capital de sa filiale Almia Management à la suite d'une réduction de capital de celle-ci. Ces opérations ont permis de rétablir l'équilibre financier afin de permettre à cette filiale de service de poursuivre et développer son activité.

Enfin, il y a lieu de tenir compte des opérations d'apport décrites ci-dessus dans les Faits marquants de l'exercice qui ont conduit à deux augmentations de capital de Carmila France, la première en mai pour un montant de 124 014 milliers d'euros (dont 29 674 844 actions) et la seconde en septembre pour un montant de 51 845 milliers d'euros (dont 51 844 831 actions).

7.4.5 Affectation des résultats

Il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée générale qui se tiendra le 16 mai 2018 d'affecter le résultat de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	69 817 496,07
Report à nouveau	00,00
Bénéfice distribuable	69 817 496,07
Dotation à la réserve légale	-3 490 874,80
Distribution prélevée sur le résultat distribuable	66 326 621,27

Solde du report à nouveau après affectation	0,00

Le montant total de la distribution de dividendes proposée au titre de l'exercice 2018 s'élèvera à 1,50 euro par action et se répartit comme suit :

Distribution prélevée sur le résultat distribuable	66 326 621,27
Distribution prélevée sur la prime de fusion	138 515 921,23

Distribution de dividendes totale à laquelle il pourra être retranché les distributions sur actions propres	204 842 542,50

En application de la loi, il est rappelé que les distributions au cours des trois derniers exercices se sont élevés à (en euros/action) :

Année	Euros/action
2015	1,52
2016	1,88
2017	1,50

7.4.6 Tableau des résultats des cinq derniers exercices

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (€)	819 370 170	810 360 174	25 900 068	15 938 508	15 938 508
Nombre des actions ordinaires existantes	136 561 695	135 060 029	4 316 678	2 656 418	2 656 418
OPÉRATIONS & RÉSULTATS (€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	5 237 070	7 095 000	5 964 433	4 305 178	2 013 330
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions	72 324 927	36 129 000	3 971 538	6 117 931	23 571 861
Impôts sur les bénéfices	-394 234	257 000	-148 753	-804 481	-7 585 353
Participation des salariés au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotation aux amortissements et provisions	69 817 496	21 443 000	648 016	2 794 241	15 068 180
MONTANT DISTRIBUÉ⁽¹⁾ (€)					
• dont résultat :	66 336 621,27	20 371 290,90	615 604,66	6 561 350,56	3 559 600,12
• dont report à nouveau :		12 774,60	7 161 187,57	-	-
• dont primes d'émission :		-	338 562,41	-	-
• dont primes de fusion :	138 515 921,23	182 205 978,00	-	-	-
RÉSULTAT PAR ACTION (€)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,53	0,20	0,89	2,00	6,02
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,51	0,16	0,15	1,05	5,67
MONTANT DISTRIBUÉ PAR ACTION⁽¹⁾ (€)					
• dont résultat :	0,49	0,15	0,14	0,65	1,34
• dont report à nouveau :		0,00	1,66	0,87	-
• dont primes d'émission :		-	0,08	-	-
• dont primes de fusion :	1,01	1,35	-	-	-
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	0,00	-	1,17	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice (€)	1 000 232	826 000	263 654	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (€)	-	-	6 876	-	-

(1) Pour l'exercice 2018, 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 2018

À l'Assemblée générale de la société Carmila S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Carmila S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des titres de participation

(Notes 3.2.3, et 4.2 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2018, les titres de participations sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 3 158 millions d'euros, soit 56% 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'inventaire. La valeur d'inventaire correspond à la 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 placements effectuées par des experts indépendants qui tiennent compte des informations spécifiques du bien ainsi que du taux de rendement du marché.

L'évaluation des titres de participations est considérée comme un point clé de l'audit du fait de l'importance :

- de ce poste par rapport au total de l'actif ;
- du recours aux jugements de la Direction et des experts indépendants pour la détermination de la juste valeur des immeubles de placements ;
- et de la sensibilité de ces justes 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 ou moins-values latentes sur les immeubles de placements.

Nos travaux relatifs à l'évaluation des immeubles de placements ont principalement consisté à :

- nous entretenir avec les évaluateurs indépendants et la Direction afin d'apprécier la pertinence de la méthodologie d'évaluation et des hypothèses utilisées ;
- vérifier, notamment dans les rapports d'évaluation, les qualifications, certifications et indépendance des évaluateurs externes ;
- 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 ;
- analyser les méthodes d'estimation des justes valeurs et les hypothèses de valorisation retenues par les experts indépendants, notamment les taux de rendement et les valeurs locatives de marché, revoir les analyses de sensibilité ;
- corroborer les principales informations fournies par la Société aux experts indépendants avec les états locatifs et les investissements ;
- réconcilier la valeur comptable retenue dans les états financiers avec la juste valeur retenue dans les évaluations indépendantes des experts.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la Note annexe 3.2.3 aux comptes annuels.

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. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société 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 2018, le cabinet KPMG était dans la 9^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 10^e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le 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.

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.

À Paris-La Défense, le 13 février 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé

7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À l'assemblée générale de la société Carmila S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante, conclue au cours de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration :

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. Votre Conseil d'administration a par ailleurs réitéré son autorisation lors de sa séance du 13 février 2019, dans les conditions de l'autorisation initiale.

Modalités

Les sociétés Carmila SA et Carrefour Management ont conclu, le 1^{er} 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 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 2018, cette convention a donné lieu à une charge de 101 797 euros hors taxes dans les comptes de Carmila SA.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société

Votre Conseil d'administration a considéré qu'il était dans l'intérêt de la Société de conclure cette convention qui permet ainsi de faire bénéficier la Société de la compétence, de l'expérience et des connaissances de Monsieur Sébastien Vanhoove.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs, 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 et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Conclusion d'un 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 2018, ce mandat a donné lieu à une charge de 419 619 euros hors taxes dans les comptes de Carmila SA.

Convention Rénovations et Développements 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 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 la conclusion de 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.

Dans ce cadre, un accord a été signé le 27 juin 2018 par lequel Carmila Nice s'est porté acquéreur auprès d'Immobilière Carrefour d'une extension de la galerie marchande en l'état futur d'achèvement pour un montant de 117,6 millions d'euros toutes taxes comprises.

Convention de mise à disposition de Monsieur Jacques Ehrmann

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 avec la société Carrefour SA d'une nouvelle convention de mise à disposition de Monsieur Jacques Ehrmann.

Dans le cadre de la fusion-absorption de Carmila SAS par la Société réalisée le 12 juin 2017, cette dernière 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 SA. 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

Les sociétés Carmila SAS et Carrefour SA 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 SAS puis de la Société par Carrefour SA 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, la Société remboursera à Carrefour SA 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 la Société, les salaires remboursés intégreront la part de la rémunération annuelle variable allouée à Monsieur Jacques Ehrmann à ce titre.

Au titre de l'année 2018, cette convention a donné lieu à une charge de 1 164 198 euros hors taxes dans les comptes de Carmila SA.

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

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.

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 duquel 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.

Le montant facturé à la Société par la société Carrefour SA au titre de cette convention s'élève à 102 000 euros hors taxes pour l'exercice 2018.

Paris La Défense, le 5 avril 2019

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Éric Ropert
Associé

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Stéphane Rimbeuf
Associé



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	Informations sur la Société	276	8.4	Contrôleurs légaux des comptes	280
8.1.1	Raison sociale et nom commercial	276	8.4.1	Commissaires aux comptes titulaires	280
8.1.2	Lieu et numéro d'immatriculation	276	8.4.2	Commissaires aux comptes suppléants	280
8.1.3	Date de constitution et durée	276	8.5	Responsable de l'information	280
8.1.4	Siège social, forme juridique et juridiction applicable	276	8.6	Documents accessibles au public	280
8.2	Actes constitutifs et statuts	276	8.7	Tables de concordance	281
8.2.1	Objet social (article 3 des statuts)	276	8.7.1	Table de concordance du Document de référence	281
8.2.2	Exercice social (article 6 des statuts)	277	8.7.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	282
8.2.3	Conseil d'administration et Direction Générale	277	8.7.3	Table de concordance du Rapport de gestion	283
8.2.4	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	278	8.7.4	Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise	285
8.2.5	Modifications des droits des actionnaires	278	8.8	Glossaire	287
8.2.6	Comptes sociaux (article 23 des statuts)	279	8.9	Informations incorporées par référence	288
8.3	Personne responsable du Document de référence et attestation	279			
8.3.1	Nom et prénom	279			
8.3.2	Attestation du responsable du Document de référence et du Rapport financier annuel	279			

8.1 Informations sur la Société

8.1.1 Raison sociale et nom commercial

L'Assemblée générale des actionnaires du 12 juin 2017 a approuvé le changement de la dénomination sociale de la Société précédemment dénommée « Cardety » pour « Carmila ».

8.1.2 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.

8.1.3 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.

8.1.4 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).

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.

8.2 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 le 25 juillet 2017, le 31 juillet 2017 et le 14 juin 2018 afin de prendre en compte les augmentations de capital intervenues à ces dates :

- Le 6 juillet 2017, Carmila a réalisé un placement 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 (hors option de surallocation), 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 actions souscrites via l'exercice des bons de souscription 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 est intervenu 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.

La description ci-dessous porte sur les principales stipulations des statuts.

8.2.1 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).

8.2.2 Exercice social (article 6 des statuts)

L'exercice social de la Société a une durée de douze mois, commençant le 1^{er} janvier et se terminant le 31 décembre de chaque année.

8.2.3 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 trois à dix-huit 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.

Convocations et délibérations du Conseil d'administration (article 12.3 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Le Président convoque les réunions du Conseil d'administration. Lorsque le Conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé. À moins que le Règlement intérieur du Conseil d'administration établi conformément aux présents statuts ne prévoit une majorité plus forte, les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité de ses membres présents ou représentés. En cas de partage des voix, celle du Président de séance n'est pas prépondérante.

Pouvoirs du Conseil d'administration (article 12.4 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. 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 Règlement intérieur fixe la limitation des pouvoirs du Directeur Général en visant les opérations pour lesquelles l'autorisation du Conseil est requise.

Rémunération des administrateurs (article 16 des statuts)

Il peut être alloué aux membres du Conseil d'administration, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant global, déterminé par l'Assemblée générale demeure maintenu jusqu'à décision contraire.

Le Conseil d'administration décide librement de la répartition de ce montant global, et peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

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.

8.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote (article 10 des statuts)

Chaque action donnera droit à une voix, étant précisé que ce rapport d'une voix par action prévaudra nonobstant toute disposition législative ou réglementaire contraire non impérative (en ce compris le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce).

Limitation des droits de vote

Aucune clause statutaire ne restreindra le droit de vote attaché aux actions.

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.

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.

8.2.5 Modifications des droits des actionnaires

Les droits des actionnaires pourront être modifiés dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires. Il n'existera aucune stipulation particulière régissant les modifications des droits des actionnaires plus stricte que la loi.

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 prescrites 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.

Franchissement de seuils statutaires (article 8 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui viendra 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, devra 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'appliquera également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Sous réserve des obligations ci-dessus, cette obligation statutaire sera régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions et droits de vote possédés prévus par les dispositions légales et réglementaires.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliqueront également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, 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.

8.2.6 Comptes sociaux (article 23 des statuts)

Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement de cinq pour cent au moins affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cessera d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en dessous de cette fraction.

Approbation des dividendes

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'Assemblée détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividende.

L'Assemblée peut décider, outre la répartition du bénéfice distribuable, la distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions.

Le Conseil d'administration pourra sous réserve des dispositions légales ou réglementaires en vigueur, procéder à la répartition d'un acompte sur dividende en numéraire ou en actions, même en cours d'exercice. En outre, l'Assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise de titres du portefeuille ou d'actifs de la Société.

L'Assemblée générale peut également, sur proposition du Conseil d'administration, décider pour toute distribution de bénéfice ou de réserves, la remise de biens en nature y compris des titres négociables. Dans le cas d'une remise de titres négociables non admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation organisé ou dont l'admission aux négociations sur un tel marché ou système multilatéral de négociation ne serait pas réalisée dans le cadre de cette distribution, le choix entre le paiement du dividende en espèces et la remise de ces titres sera proposé aux actionnaires.

Contrôle de l'émetteur

Il n'existera aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou Règlement intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

8.3 Personne responsable du Document de référence et attestation

8.3.1 Nom et prénom

Jacques Ehrmann

Président-Directeur Général de Carmila

8.3.2 Attestation du responsable du Document de référence et du Rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, 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 de référence figure en page 283).

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Jacques Ehrmann, Président-Directeur Général de Carmila

8.4 Contrôleurs légaux des comptes

8.4.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés, 185, avenue Charles de Gaulle,
92200 Neuilly-sur-Seine

KPMG S.A., 2, avenue Gambetta (Tour Eqho),
92066 Paris-La Défense Cedex

8.4.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS, 7-9, villa Houssay,
92200 Neuilly-sur-Seine

Salustro Reydel, 2, avenue Gambetta (Tour Eqho),
92066 Paris-La Défense Cedex

8.5 Responsable de l'information

Patrick Armand

Directeur Financier de Carmila

8.6 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/fr) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

8.7 Tables de concordance

8.7.1 Table de concordance du Document de référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres/ Sections
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	279	8.3.1
1.2. Attestation	279	8.3.2
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	280	8.4.1
2.2. Changement éventuel	280	8.4.2
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques : chiffres clés consolidés	60 / 202	3.1 / 7.1
3.2. Informations financières intermédiaires	-	NA
4/ Facteurs de risques	136	5.2
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la Société	4 / 5	1
5.2. Investissements	204	7.1.3
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	67 / 128	3.4 / 5.1.1
6.2. Principaux marchés	46 / 67	2.3.3 / 3.4
6.3. Événements exceptionnels	-	NA
6.4. Dépendance de l'émetteur	-	NA
6.5. Position concurrentielle	45	2.3.1
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du Groupe	128	5.1
7.2. Liste des filiales importantes	130	5.1.3
8/ Propriétés immobilières, usines et équipement		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	43 / 53	2.2 / 2.6
8.2. Questions environnementales	85	4
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	81	3.7
9.2. Résultat d'exploitation	75	3.5
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	60 / 64 / 81 / 205	3.1 / 3.2.4 / 3.7 / 7.1.4
10.2. Flux de trésorerie	63 / 204	3.2.3 / 7.1.3
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	81	3.7
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	81	3.7
10.5. Sources de financement attendues	81	3.7
11/ Recherche et développement, brevets et licences	152	5.7
12/ Informations sur les tendances	84	3.10
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice	84	3.10
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1. Informations concernant les membres	154 / 175	6.1.2 / 6.1.3
14.2. Conflits d'intérêts	167	6.1.2.2
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	176	6.2
15.2. Provisions pour pensions et retraites	178	6.2.2
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	156	6.1.2.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	178	6.2.2
16.3. Informations sur les comités du Conseil	168	6.1.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	154 / 166	6.1.1 / 6.1.2.2

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission	N° de pages	N° de chapitres/ Sections
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	114	4.4.2.1
17.2. Participations et stock-options	197	6.3.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	184 / 197	6.2.2 (4) / 6.3.3
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5% du capital	194	6.3.2
18.2. Existence de droits de vote différents	-	NA
18.3. Contrôle direct ou indirect	-	NA
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	198	6.3.4
19/ Opérations avec des apparentés	131 / 239	5.1.5 / 7.1.5 Note 11
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	60 / 202 / 249 / 267	3.1 / 7.1 / 7.3 / 7.4.6
20.2. Informations financières pro forma	-	NA
20.3. États financiers	61 / 202 / 249	3.2 / 7.1 / 7.3
20.4. Vérification des informations financières historiques et annuelles	246 / 268	7.2 / 7.5
20.5. Date des dernières informations financières	31 décembre 2018	
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	-	NA
20.7. Politique de distribution de dividendes	83	3.7.5
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	152	5.5
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	59	3
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	83 / 189	3.8 / 6.3.1
21.2. Actes constitutifs et statuts	276	8.2
22/ Contrats importants	152	5.6
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	49	2.4
23.2. Attestation	49	2.4
24/ Documents accessibles au public	280	8.6
25/ Informations sur les participations	129 / 130 / 228 / 256	5.1.2 / 5.1.3 / 7.1.5 Note 7.3 / 7.3.2 Note 4.2

8.7.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de pages	N° de chapitres/ Sections
1/ Rapport de gestion	41 / 59 / 264	2 / 3 / 7.4
2/ Comptes consolidés	202	7.1
3/ Comptes sociaux	249	7.3
4/ Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	246 / 268	7.2 / 7.5
5/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	153	6
6/ Rapport des commissaires aux comptes sur le Rapport sur le gouvernement d'entreprise	199	6.4
7/ Déclaration des personnes physiques assumant la responsabilité du Rapport financier annuel	279 / 280	8.3 / 8.5

8.7.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Textes de référence			N° de pages	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	59	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	60 / 77	3.1 / 3.6
Code de commerce	L. 225-102-1	Déclaration de performance extra-financière	85	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	130	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	244 / 263	7.1 Note 13 / 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	84	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%	103	4.2.3
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	136	7.2
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	151	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	150	5.4.4
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	82	3.7.2
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	141	5.2.3
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	85 / 125	4 / 4.7
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	115	4.4.2
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 »)	-	NA

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ Sections
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	-	NA
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	152	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	-	NA
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	184 / 197	6.2.2.1 (4) / 6.3.3
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	195	6.3.2.5
Code de commerce	L.225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	-	NA
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	192	6.3.1.5
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	194	6.3.1.6
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	194	6.3.2
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	-	NA
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	194	6.3.2
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 micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	-	NA
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	208	7.1.5 Note 2
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	267	7.4.6

8.7.4 Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ Sections
RÉMUNÉRATIONS				
Code de commerce	L. 225-37-2	Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	185	6.2.3
Code de commerce	L. 225-37-3 L. 225-100, II R. 225-29-1	Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social. Rémunérations et avantages reçus de sociétés contrôlées ou contrôlant la Société pour un mandat exercé au sein de la Société	176	6.2
Code de commerce	L. 225-37-3	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	176	6.2
Code de commerce	L. 225-37-3	Suspension le cas échéant des jetons de présence pour manquement aux obligations de parité	-	NA
Code de commerce	L. 225-37-3	Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex ante	185	6.2.3
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	154	6.1.2
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	132	5.1.5.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	175	6.1.3
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	190	6.3.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	154	6.1.2
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	173	6.1.2.4
Code de commerce	L. 225-37-4	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	171 / 175	6.1.2.4 / 6.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	154	6.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux Assemblées	278	8.2.4
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	277	8.2.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	171 / 192	6.1.2.4 / 6.3.1.5

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ Sections
INFORMATION SUR LE CAPITAL				
Code de commerce	L. 225-37-5	Structure et évolution du capital de la Société	189	6.3
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	-	NA
Code de commerce	L. 225-37-5	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	194	6.3.2.1
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	198	6.3.5
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	198	6.3.5
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	198	6.3.5
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	198	6.3.5
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	198	6.3.5

8.8 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 NNNNAV : 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 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.

Grenelle de l'environnement : le Grenelle Environnement est un ensemble de rencontres politiques organisées en France en septembre et décembre 2007, visant à prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable, en particulier pour restaurer la biodiversité par la mise en place d'une trame verte et bleue et de schémas régionaux de cohérence écologique, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant l'efficacité énergétique. Le Grenelle a été matérialisé principalement par deux lois spécifiques (i) la loi (n° 2009-967) de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle, du 3 août 2009 (dite Grenelle I) et (ii) la loi (n° 2010-788) du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite Grenelle II).

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.

Proforma : les données proforma au 31 décembre 2016 intègrent Cardety pour être comparables. Ces informations figurent dans l'annexe au document E enregistré le 5 mai 2017 auprès de l'AMF ayant reçu le numéro d'enregistrement E.17-040.

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 net récurrent : le résultat net récurrent est égal au Résultat net EPRA hors certains éléments non récurrents (retraitement des frais d'émission d'emprunts des coûts liés à la fusion Carmila/Cardety en 2017, 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).

8.9 Informations incorporées par référence

Conformément à l'Article 28 du Règlement européen (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document de référence :

- 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 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : 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 9 et 20 du Document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2017 sous le numéro D. 17-0428.



Ce document est imprimé sur un papier issu de forêts gérées durablement.

Conception et réalisation : **côté corp.** – Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Couverture : Thomas Raffoux. Crédits photo : Frank Barylko, Greg Gonzalez, Michel Labelle, Carmila France, Carmila Espagne, Carmila Italie, Golem Images, DGLa Architectes, Euronext, Nicola Gleichauf, Meero, Ouiflash, Shooootin, Thomas Raffoux, Wilmotte & Associés, IMLC.

Illustrations : Dylan Jones / Creasenso / Grafikmente / Les Multiples.



58, avenue Émile-Zola
92100 Boulogne Billancourt - France

Tél. : +33 (0)1 58 33 63 00

www.carmila.com