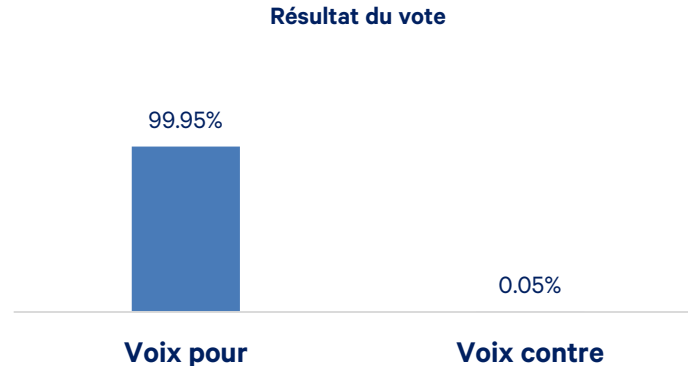


## RÉSOLUTION 10

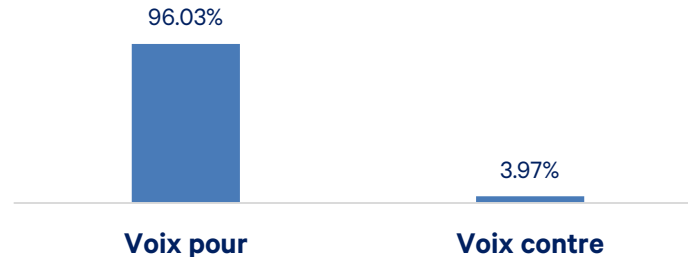
# Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de Surveillance



## RÉSOLUTION 11

# Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire

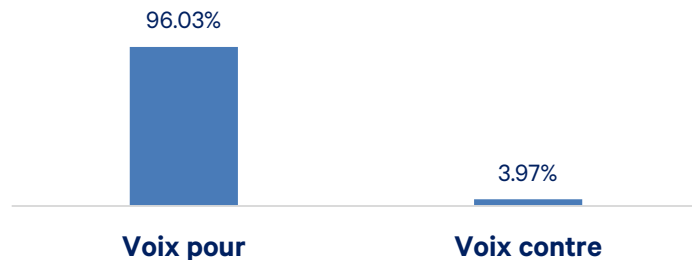
Résultat du vote



## RÉSOLUTION 12

# Approbation de la politique de rémunération des membres du Directoire

Résultat du vote



### 5.1.3.3 Travaux du Directoire en 2019

Le Directoire s'est réuni formellement 46 fois en 2019. Les principaux points débattus au cours de ces séances et les principales tâches menées en 2019 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
<b>Investissements/désinvestissements et mise en œuvre de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Étude de projets de développement, d'investissements, de désinvestissements, d'extensions, de rénovations et de restructurations</li> <li>&gt; Opérations de structuration financière intra-groupe</li> </ul>
<b>Politique financière du Groupe, performance et reporting financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et des comptes semestriels de l'exercice 2019</li> <li>&gt; Rapports de gestion trimestriels</li> <li>&gt; Préparation du budget</li> <li>&gt; Politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement du dividende (acompte)</li> <li>&gt; Programme de rachat d'actions et annulation d'actions</li> <li>&gt; Opérations de restructuration intra-groupe</li> <li>&gt; Restructuration des lignes de crédit renouvelables du Groupe</li> <li>&gt; Politique de couverture de taux d'intérêt</li> <li>&gt; Émission de cautions, avals et garanties</li> </ul>
<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Préparation du plan d'audit</li> <li>&gt; Prise en compte systématique des risques et audits réguliers dans le cadre des décisions du Directoire</li> </ul>
<b>Gouvernance et Déontologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestion des listes d'initiés et préparation des réunions du Comité dédié à l'information privilégiée</li> </ul>
<b>Rémunération et ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revue annuelle des rémunérations et des talents</li> <li>&gt; Attribution d'actions de performance</li> <li>&gt; Mise en place d'un plan d'actionnariat salarié</li> <li>&gt; Poursuite de la politique d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes</li> </ul>
<b>Relations avec les actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Communication avec les investisseurs et <i>roadshows</i></li> <li>&gt; Organisation d'un <i>Investor day</i></li> <li>&gt; Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires</li> <li>&gt; Établissement du document de référence</li> </ul>

## 5.2 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 5.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

La présente section est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale mixte du 30 avril 2020, dans le cadre des résolutions 10 à 12.

La Société se conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

#### 5.2.1.1 Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération

Le Conseil de surveillance arrête la politique de rémunération sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en prenant en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF : exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure.

Dans l'intérêt social de Klépierre et afin de favoriser sa pérennité, le Conseil de surveillance s'attache à définir une politique de rémunération qui permet, s'agissant des membres du Directoire et le cas échéant des membres du Conseil de surveillance, d'atteindre les objectifs suivants :

- > attirer et retenir les meilleures compétences ;
- > définir une structure de rémunération équilibrée, prenant en compte le périmètre des responsabilités ;

- > définir une rémunération basée sur des performances notamment liées à la stratégie commerciale, en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires ;
- > prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre ;
- > tenir compte des objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale afin de favoriser une croissance sur le long terme.

#### La rémunération doit permettre d'attirer et de retenir les meilleures compétences

La bonne adéquation du niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents qui assureront le développement ou la supervision de l'entreprise. La rémunération proposée doit donc être compétitive et en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables. Afin de s'en assurer, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations valide son approche à l'aide d'études effectuées par différents experts spécialisés et indépendants sur la base de panels de sociétés de taille semblable et/ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.

### La rémunération doit être équilibrée et prendre en compte le périmètre des responsabilités

S'agissant des membres du Conseil de surveillance, leur rémunération comporte une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de leur présence effective aux séances du Conseil ou des Comités dont ils sont membres.

En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur rémunération soit équilibrée dans ses différentes composantes (fixe, variable court terme et variable long terme) qui représentent chacune environ un tiers de la rémunération totale au titre d'une année.

Enfin, conformément au paragraphe 25.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des mandataires sociaux est fonction du travail effectué, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées.

### La rémunération doit être basée sur des performances liées notamment à la stratégie commerciale, en ligne avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires

Dans sa politique de rémunération et conformément au paragraphe 25.3.3 du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts de Klépierre et de ses actionnaires.

La politique de rémunération est donc d'abord destinée à récompenser la performance des dirigeants mandataires sociaux, ce qui permet une adéquation entre les intérêts des dirigeants mandataires sociaux, ceux de Klépierre et ceux des actionnaires. À ce titre, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est très majoritairement soumise à des conditions de performance, qu'il s'agisse de la partie variable court terme ou de l'attribution d'actions de performance. Ces conditions de performance permettent d'évaluer la façon dont les dirigeants mandataires sociaux créent de la valeur, sur différents horizons temporels.

Les critères de performance utilisés pour cadrer la rémunération des mandataires sociaux sont tant financiers qu'opérationnels et extra-financiers. Ils sont notamment corrélés à l'atteinte d'objectifs en lien avec la stratégie commerciale de Klépierre. Certains critères sont communs aux membres du Directoire car ils reflètent la performance de l'entreprise obtenue sous la conduite de l'équipe dirigeante. D'autres critères sont spécifiques à chaque membre du Directoire, arrêtés en fonction de leur périmètre d'intervention.

Ces critères font l'objet d'une revue régulière par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil de surveillance, afin de vérifier qu'ils sont toujours adaptés à la stratégie de l'entreprise et à son actualité, l'idée étant de ne pas laisser perdurer des critères obsolètes ou inefficaces tout en préservant, en parallèle, une stabilité indispensable pour l'appréciation de la performance dans la durée.

### La rémunération doit prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre

L'élaboration de la politique de rémunération des mandataires sociaux est déterminée en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de Klépierre. En effet, le Comité des nominations et des rémunérations obtient régulièrement des éléments d'informations utiles sur la politique salariale du Groupe.

Par exemple, en ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur structure de rémunération soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du Groupe, à savoir qu'elle soit composée de composantes fixe et variable (court terme et long terme). De surcroît, les conditions de performance des plans d'intéressement long terme sont les mêmes pour l'ensemble des bénéficiaires.

Outre les conditions de rémunération, le Conseil de surveillance a intégré dans les objectifs de la rémunération variable des membres du Directoire des éléments liés aux conditions d'emploi des salariés du Groupe. Ainsi, sont évaluées, au titre des objectifs de la rémunération variable court terme, les actions en faveur de la diversité et du développement des talents ou encore, au titre des objectifs de la rémunération variable long terme, l'accès à la formation des salariés du Groupe.

### La rémunération doit prendre en compte les objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale afin de favoriser une croissance sur le long terme

Tant la partie variable court terme que la partie variable long terme intègrent des critères extra-financiers en matière sociale, sociétale et environnementale qui sont fixés en cohérence avec les objectifs du Groupe de manière à favoriser un développement pérenne respectueux de l'environnement et dans une approche à long terme.

#### 5.2.1.2 Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations réalise une revue générale des différentes composantes de la rémunération. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance établit la politique de rémunération qui sera soumise au vote des actionnaires de Klépierre.

Un processus identique serait suivi en cas de révision de la politique de rémunération.

#### Conseil de surveillance

En application de l'article 17 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts, l'Assemblée Générale fixe le montant de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance pour leur activité durant un exercice. Cette somme a été arrêtée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Elle est maintenue tant que l'Assemblée Générale ne la modifie pas.

Chaque début d'année, la répartition de la rémunération du Conseil de surveillance entre ses membres au titre du précédent exercice est décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, après prise en compte de la nature des mandats occupés par chacun des membres au sein du Conseil et des différents comités et de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités au titre dudit exercice.

## Directoire

Les étapes de détermination de la politique de rémunération des membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous, dans un ordre chronologique :

Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N-1 jusqu'à février de l'année N	
<b>Comité des nominations et des rémunérations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Le Comité des nominations et des rémunérations procède à une analyse des règles de gouvernance applicables et des évolutions en la matière. Il reçoit de la Direction juridique du Groupe des éléments de veille et prend connaissance des comptes rendus des rencontres organisées entre la Direction juridique, la Direction de la communication et les investisseurs dans le cadre des <i>roadshows</i> annuels de gouvernance.</li> <li>En application du principe de benchmark porté par le Code AFEP-MEDEF, le Comité s'attache à étudier régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à Klépierre afin de vérifier (i) l'adéquation de la rémunération des mandataires sociaux au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte par Klépierre par rapport aux sociétés comparables.</li> </ol> <p>Munis de ces éléments, le Comité passe ensuite en revue les éléments suivants pour émettre ses recommandations au Conseil de surveillance concernant la politique de rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Structure générale de la rémunération des mandataires sociaux :</b> le Comité étudie et apprécie chaque année sa pertinence. Il prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération dont bénéficient les mandataires sociaux, y compris l'existence de toute indemnité de départ.</li> <li>&gt; <b>Rémunération fixe annuelle :</b> le Comité évalue chaque année son niveau, tant au regard des événements affectant l'entreprise que des autres composants de la rémunération.</li> <li>&gt; <b>Rémunération variable court terme :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité évalue le montant de la rémunération variable court terme due au titre de N-1 sur la base des critères de performance établis en début d'année N-1. S'agissant des critères qualitatifs, le Comité procède à leur évaluation au cours d'une réunion <i>ad hoc</i>, sur la base des différentes réalisations de l'année écoulée au titre des objectifs fixés.</li> <li>Le Comité émet ensuite des propositions concernant les critères de performance qui seront applicables à la rémunération variable court terme due au titre de l'année N.</li> </ul> </li> <li>&gt; <b>Plans d'intéressement long terme :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque année, un débat sur la politique générale d'attribution des actions de performance est organisé au sein du Comité, qui veille à ce que les attributions d'actions de performance concernent un groupe important de bénéficiaires au sein du Groupe. À titre d'information, en 2019, ces attributions ont concerné 9 % du personnel salarié.</li> <li>Le Comité propose ensuite les critères de performance qui seront attachés à la totalité des actions de performance attribuées au sein du Groupe au titre de l'année N, sur la base d'objectifs ambitieux, appréciés sur une période de trois ans. Ces critères sont actuellement de quatre sortes et permettent (i) d'apprécier la rentabilité dégagée par l'actionnaire au regard de la performance boursière et des dividendes perçus, (ii) de comparer cette rentabilité par rapport à celle des concurrents de Klépierre, (iii) d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise au regard de l'évolution des revenus nets locatifs et (iv) de mesurer l'atteinte des engagements pris par le Groupe en matière de RSE.</li> <li>Le Comité détermine enfin le nombre d'actions de performance à allouer au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'année N.</li> </ul> </li> <li>&gt; <b>Avantages en nature :</b> le Comité recense les différents avantages en nature, et les valorise, afin de les intégrer dans son appréciation de la rémunération des dirigeants.</li> </ul>
À compter de février de l'année N	
<b>Conseil de surveillance</b>	<p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et de ses recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le Conseil de surveillance définit la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'année N.</li> <li>&gt; En ce qui concerne la <b>rémunération variable court terme au titre de l'année N-1 du Président et des membres du Directoire</b>, le Conseil évalue leur performance. S'agissant des critères quantitatifs, cette évaluation est faite sur la base des états financiers consolidés arrêtés par le Conseil de surveillance. S'agissant des critères qualitatifs, cette évaluation est fondée sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations.</li> <li>&gt; En ce qui concerne <b>les plans d'intéressement long terme arrivés à échéance</b>, le Conseil prend acte des niveaux de performance atteints. Les critères étant d'ordre quantitatif, cette évaluation est faite par application de la grille de performance applicable aux plans concernés.</li> </ul>
Avril de l'année N	
<b>Assemblée Générale des actionnaires</b>	La politique de rémunération au titre de l'année N est soumise au vote de l'Assemblée Générale ( <i>say-on-pay ex ante</i> ). Sont également soumis au vote de l'Assemblée Générale la rémunération et les avantages versés au cours de l'année N-1 ou attribués au titre de l'année N-1 (i) à l'ensemble des mandataires sociaux et (ii) à chaque dirigeant mandataire social ( <i>say-on-pay ex post</i> ).
Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'année N	
<b>Comité des nominations et des rémunérations puis Conseil de surveillance</b>	Le Comité des nominations et des rémunérations, puis le Conseil de surveillance sur la base des travaux du Comité, dressent un bilan de l'Assemblée Générale (en ce compris, analyse du sens du vote des résolutions, analyse des commentaires des investisseurs et des <i>proxy advisors</i> ).
<b>Directoire</b>	Le Directoire procède à l'attribution effective des actions de performance à l'ensemble des bénéficiaires concernés au titre de l'année N, dans les limites de l'enveloppe arrêtée par le Conseil de surveillance et conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

Dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération, le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que le Conseil de surveillance disposent en particulier des moyens suivants :

- > **faculté de recourir à des experts spécialisés, indépendants et renommés**, notamment afin de faire réaliser différents benchmarks (dont le Comité des nominations et des rémunérations s'assure régulièrement de la pertinence) ;
- > **rencontres avec les Directions juridique et des ressources humaines du Groupe**, permettant par exemple l'obtention d'éléments

d'information concernant les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe ;

- > **rencontres avec les investisseurs et les *proxy advisors*.**

Afin d'éviter les conflits d'intérêts et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- > les membres du Directoire n'assistent pas aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations ;
- > le Conseil de surveillance délibère sur la rémunération des membres du Directoire hors la présence de ces derniers.

De plus, conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, ceux-ci doivent solliciter l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter tout mandat dans une société cotée, étant précisé que chaque membre du Directoire ne peut détenir plus de deux mandats dans des sociétés cotées, y compris étrangères, à l'extérieur du Groupe.

### 5.2.1.3 Éléments composant la rémunération des mandataires sociaux

#### 5.2.1.3.1 Éléments composant la rémunération des membres du Conseil de surveillance

Au titre de l'exercice 2020, il est prévu que la somme fixe annuelle de 700 000 euros ne soit utilisée qu'à hauteur de 688 000 euros maximum, pour tenir compte de la taille du Conseil de surveillance ramenée à neuf membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017, comme suit :

La répartition de cette somme annuelle est arrêtée sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil ou de ses Comités et de la présence effective aux séances de ces instances, selon les modalités suivantes :

Mandats	Rémunération	Total
<b>Président (Conseil et Comités) ou Vice-Président</b>	22 000 euros par mandat, à répartir entre les membres du Conseil concernés au titre des mandats suivants : Président du Conseil de surveillance, Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité d'audit, Président du Comité des investissements, Président du Comité des nominations et des rémunérations ou Président du Comité du développement durable	132 000 euros
<b>Membre du Conseil de surveillance</b>	Part fixe : 12 000 euros par membre du Conseil Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	108 000 euros 224 000 euros
<b>Membre de Comités</b>	Part fixe : N/A Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des Comités concernés	224 000 euros
<b>TOTAL</b>		<b>688 000 EUROS</b>

Les membres du Conseil de surveillance peuvent, en outre, être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Aucun autre élément de rémunération n'est attribuable aux membres du Conseil de surveillance, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de service) avec Klépierre.

#### 5.2.1.3.2 Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

##### Présentation synthétique de la structure de la rémunération des membres du Directoire et de son évolution

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme	Intéressement long terme			
Rémunération fixe	Critère quantitatif (jusqu'à 80 % de la rémunération fixe) + Critères qualitatifs (jusqu'à 50 % de la rémunération fixe)	Performance absolue de Klépierre (TSR)	Performance relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne évolution moyenne des revenus nets locatifs des centres commerciaux	Performance RSE
Avantages en nature		10 %	30 %	40 %	20 %
Performance appréciée sur 3 ans, suivie d'une période de conservation de 2 ans					
Condition de détention d'actions					

Élément	Commentaires	Évolution en 2020 par rapport à 2019 <sup>(a)</sup>
<b>Rémunération fixe</b>	La rémunération fixe des membres du Directoire doit rester inchangée jusqu'à l'expiration des mandats de membre du Directoire. Pour mémoire, au cours des dernières années, le Conseil de surveillance a opéré de manière progressive une remise à niveau de la rémunération fixe afin que celle-ci demeure compétitive et pertinente.	<b>Pas de changement</b>
<b>Rémunération variable</b>	Les critères utilisés pour la détermination de la rémunération variable demeurent pertinents. En effet, la rémunération variable est majoritairement déterminée par (i) un critère assis sur la performance du Groupe mesurée au travers d'un objectif de cash-flow net par action, qui est l'un des principaux indicateurs que la Société communique au marché et (ii) une composante qualitative permettant la mesure individuelle de la performance sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun, étant précisé que des objectifs managériaux ont été introduits (diversité et gestion de talents).	<b>Pas de changement</b>
<b>Intéressement long terme</b>	L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance appréciées sur une période de trois ans : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; performance financière : taux de rentabilité de l'action Klépierre (TSR) ;</li> <li>&gt; performance financière : performance relative de l'action Klépierre par rapport à un indice de sociétés comparables<sup>(a)</sup> ;</li> <li>&gt; performance opérationnelle : évolution moyenne des revenus nets locatifs des centres commerciaux ;</li> <li>&gt; performance RSE : atteintes d'objectifs définis liés aux préoccupations sociales et environnementales.</li> </ul>	<b>Pas de changement</b>

(a) URW, CityCon OYS, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave NV, Mercialis, Vatned Retail NV, Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate, Carmila.  
(b) L'Assemblée générale qui s'est tenue le 16 avril 2019 a approuvé les éléments de rémunération versés ou attribués, au titre de l'exercice 2018, à Jean-Marc Jestin (à hauteur de 95,50 %) et à Jean-Michel Gault (à hauteur de 96,96 %).

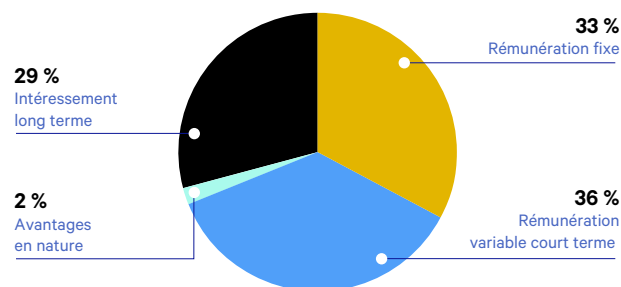
### Éléments composant la rémunération du Président du Directoire

Au jour des présentes, le Président du Directoire est Monsieur Jean-Marc Jestin. Son mandat en tant que membre et Président du Directoire a été renouvelé le 16 avril 2019 pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019.

Dans l'hypothèse où un Président du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération du Président du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions pourra être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au paragraphe 25.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

De façon synthétique, la rémunération de Jean-Marc Jestin se répartit comme suit<sup>(1)</sup> :

#### ► JEAN-MARC JESTIN



De façon détaillée, la rémunération du Président du Directoire inclut les éléments suivants :

#### a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe du Président du Directoire au titre de 2020 reste inchangée et s'établit à 750 000 euros.

#### b) Une rémunération variable court terme

La rémunération variable court terme récompense la performance du dirigeant au titre de l'année N-1 et vise à établir un lien entre les intérêts des dirigeants et la stratégie opérationnelle du Groupe sur la période considérée conformément au paragraphe 25.3.2 du Code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération est conditionnée par l'atteinte d'objectifs précis et ambitieux, arrêtés en début d'année par le Conseil de surveillance sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations (le détail et la pondération des objectifs qualitatifs sont communiqués au Président du Directoire en début d'année mais ne sont pas rendus publics à ce stade pour des raisons de confidentialité – ils sont en revanche rendus publics *a posteriori*).

Les résultats sont évalués, après la clôture de l'exercice, sur la base des états financiers consolidés de l'exercice et de l'évaluation de la performance du Président du Directoire par le Conseil de surveillance.

(1) Calcul effectué au titre de l'exercice 2019.



La rémunération variable court terme du Président du Directoire sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Composante quantitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à plus de 97 % de l'objectif. L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe.	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action. L'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 est de 2,90 euros.	L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe ;</li> <li>&gt; l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ; ou encore</li> <li>&gt; l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes.</li> </ul> Il est l'un des principaux indicateurs que Klépierre communique semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.
Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe.	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2020 autour des thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements/investissements/cessions) ;</li> <li>&gt; responsabilité sociale et environnementale<sup>(a)</sup> ;</li> <li>&gt; promotion de l'image de Klépierre ;</li> <li>&gt; management (actions pour favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à parvenir à un équilibre entre les hommes et les femmes ; développement des talents ; plans de succession pour les postes clés du Groupe).</li> </ul>	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances du Président du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques au titre de l'année concernée. Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués au Président du Directoire.

(a) Étant entendu que les critères retenus sont distincts de ceux utilisés pour l'appréciation de la condition liée à la performance RSE de Klépierre dans le cadre de la rémunération variable long terme.

Au global, la rémunération variable court terme du Président du Directoire est plafonnée à 130 % de sa rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-100 III 2° alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2021 pour approuver les comptes 2020 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

### c) Une rémunération variable long terme

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a renouvelé pour trois ans son autorisation d'attribuer des actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du Groupe.

Le règlement du plan qui sera mis en place en 2020 prévoira une période d'attribution de trois ans (sauf cas d'exercice anticipé)<sup>(1)</sup> à l'issue de laquelle seront appréciées une condition de présence et quatre conditions de performance ainsi qu'une période de conservation de deux ans.

Les conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, contribuent aux objectifs de la politique de rémunération en ce qu'il s'agit :

- > de conditions ayant pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du Groupe et ainsi de permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles favorisent ainsi l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires ;
- > de conditions diversifiées et exigeantes, distinctes de celles applicables à la rémunération variable court terme et majoritairement assises sur des critères financiers et quantitatifs ainsi que sur des critères corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels doit faire face le Groupe ;
- > de conditions liées à la performance de Klépierre dont la progression dépend du travail fourni par les équipes et des résultats atteints par ces dernières, selon une approche de nature à favoriser la création de valeur sur le long terme.

(1) Et notamment, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

Les conditions attachées aux actions de performance sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Une condition de présence				
L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du Groupe jusqu'à la fin de la période d'acquisition. En cas de départ du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. S'agissant du Président et des membres du Directoire, le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition <i>prorata temporis</i> et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.				
Quatre conditions de performance				
Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
<b>Performance absolue</b>	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR » : évolution du cours + dividende).	Calcul de la moyenne des 40 cours précédant la date anniversaire (par comparaison avec la moyenne des 40 cours précédant la date d'attribution). La grille de performance est détaillée en page 247.	10 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée par les actionnaires au regard de la performance boursière et des dividendes perçus. Son poids doit cependant être limité dans la mesure où il dépend essentiellement de l'évolution du cours de bourse de l'action Klépierre, lequel n'est pas seulement influencé par la performance opérationnelle intrinsèque de la Société, mais par des fluctuations macroéconomiques qui peuvent être indépendantes de l'activité de la Société.
<b>Performance relative</b>	TSR de l'indice FTSE EPRA/NAREIT Eurozone composé d'opérateurs intervenant dans le même secteur que Klépierre, à savoir les foncières de commerce. Cet indice, équi-pondéré, est composé des valeurs suivantes : URW, CityCon OYJ, Eurocommercial Properties, Deutsche Euroshop, Wereldhave N.V., Mercialis, Vastned Retail N.V., Immobiliare Grande Dis, Atrium European Real Estate et Carmila.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR de l'indice. La grille de performance est détaillée en page 247.	30 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée par les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée par les actionnaires de sociétés opérant essentiellement des centres commerciaux et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
<b>Performance interne</b>	Évolution sur trois ans des revenus nets locatifs.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus nets locatifs des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le Groupe dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence. La grille de performance est détaillée en page 247.	40 % du total de l'attribution	Ce critère est opérationnel car directement lié à l'activité de la Société. Il est pertinent pour apprécier la croissance de l'activité de l'entreprise et les efforts réalisés par les équipes pour augmenter les revenus locatifs (à périmètre constant) et ainsi valoriser au mieux les actifs immobiliers composant le patrimoine du Groupe. En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre : la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du Groupe à intégrer dans ses centres les meilleures enseignes et à optimiser la valeur locative des espaces disponibles ; la réduction de la vacance ; et une gestion optimale des charges dans les centres commerciaux.
<b>Performance RSE</b>	(i) Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », réservé aux meilleures performances (ii) Niveau d'atteinte de certains objectifs issus du plan quinquennal RSE.	L'atteinte des objectifs fait l'objet d'un audit annuel par un organisme tiers indépendant (Ernst & Young). La grille de performance est détaillée en page 247.	20 % du total de l'attribution	Ce critère répond à la préoccupation de Klépierre de fédérer ses salariés et dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales en lien avec la feuille de route à cinq ans que Klépierre s'est fixée en matière de RSE.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées aux bénéficiaires concernés est calculé selon la grille de performance suivante :

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées <sup>(a)</sup>	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
<b>Performance absolue</b>	≤ 16,5 %	0 %	Le pourcentage d'actions attribuées est nul dès lors que la progression du TSR est inférieure ou égale à 16,5 %. L'atteinte de l'objectif maximal suppose une hausse du TSR supérieure ou égale à 30 %. Le dépassement du seuil de 30 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 10 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	20 %	33,3 %	
	22,5 %	50 %	
	25 %	66,7 %	
	27,5 %	83,3 %	
	≥ 30 %	100 %	
<b>Performance relative</b>	Indice - 1 %	0 %	L'hypothèse d'une performance de l'action Klépierre égale à l'indice ne permet d'obtenir que 33,33 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une performance de l'action supérieure de 3 % par rapport à celle de l'indice. Le dépassement du seuil indice + 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 30 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	Indice	33,3 %	
	Indice + 1 %	50 %	
	Indice + 2 %	66,7 %	
	Indice + 3 %	100 %	
<b>Performance interne</b>	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus nets locatifs de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 3 %. Le dépassement du seuil de 3 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 40 % du nombre d'actions initialement attribuées. Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le Groupe ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut se mesurer à l'aune des performances passées, que ce soit celles de Klépierre ou celles de ses principaux concurrents. En effet, sur la base des résultats de Klépierre depuis 2010 <sup>(d)</sup> , ce critère de performance n'a été rempli qu'au titre de cinq exercices, soit seulement un sur deux pour la période 2010-2019 (2010 étant la première année de calcul des moyennes triennales). En tenant compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre depuis 2012, seul environ de 20 % d'entre eux ont connu une croissance moyenne de leurs revenus locatifs nets <sup>(e)</sup> à périmètre constant supérieure à 3 % sur la période 2012-2019.
	1 %	30 %	
	≥ 3 %	100 %	
<b>Performance RSE</b>	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles »	8 %	Le GRESB (Global Real Estate Sustainable Benchmark) est un organisme qui évalue les performances sociales et environnementales des entreprises dans l'immobilier. L'objectif est de figurer parmi les cinq premières sociétés notées de sa catégorie <sup>(f)</sup> et d'obtenir un rating « cinq étoiles », qui est la notation la plus élevée. Klépierre a défini une ambitieuse stratégie RSE et s'est fixé un certain nombre de priorités à atteindre dans le cadre d'un plan quinquennal plus amplement décrit au sein du chapitre 4 du présent document. Les actions ne sont acquises que dans l'hypothèse où les conditions sont atteintes. En cas de résultat inférieur à l'objectif, l'attribution est nulle.
	Réduction de la consommation d'énergie du Groupe Objectif <sup>(c)</sup> : 40 % de réduction	3 %	
	Centres commerciaux ayant une certification développement durable Objectif <sup>(c)</sup> : 100 % des centres commerciaux	3 %	
	Centres commerciaux contribuant à l'emploi local Objectif <sup>(c)</sup> : 100 % des centres commerciaux ayant réalisé au moins une action au cours de l'année destinée à favoriser l'emploi local <sup>(b)</sup>	3 %	
	Collaborateurs recevant une formation Objectif <sup>(c)</sup> : 100 % des collaborateurs	3 %	

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) Notamment : organisation d'un forum de l'emploi, partenariat avec une structure d'emploi locale, partenariat avec une association œuvrant pour l'emploi/l'insertion, publication des offres d'emplois disponibles dans le centre sur le site internet du centre et/ou par affichage, etc.

(c) Les objectifs cibles seront ajustés dans les prochains plans d'actions de performance en fonction des objectifs fixés dans la stratégie RSE.

(d) Pour les années antérieures à 2013, la Société ne calculait la croissance de ses revenus locatifs à périmètre constant que sur la base de ses revenus bruts. Par ailleurs, à des fins de comparabilité, les calculs ont été faits sur toute la période en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux qui représente, depuis 2013, plus de 95 % de la valeur du patrimoine.

(e) Sur la base des revenus locatifs nets à périmètre constant tels que publiés par les sociétés, en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux lorsque la donnée est disponible.

(f) La catégorie actuelle (European Listed Real Estate Company) compte 13 membres en 2019.

## Règles spécifiques applicables aux mandataires sociaux

### Limites d'attribution

L'Assemblée Générale du 16 avril 2019 a plafonné à 0,5 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, sur cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées au Président du Directoire et aux membres du Directoire est plafonné à 0,2 % du capital social.

En vertu de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil de surveillance, les attributions annuelles réalisées au profit du Président du Directoire et des membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 125 % de la rémunération court terme<sup>(1)</sup> de l'année précédente des membres du Directoire.

### Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Le Président et les membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

(1) Calculée comme suit : rémunération annuelle fixe + partie quantitative cible de la rémunération variable court terme + partie qualitative maximum de la rémunération variable court terme.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante, le Conseil de surveillance ne requiert pas l'acquisition d'actions sur fonds propres par le Président du Directoire ou par les membres du Directoire au moment de la livraison des actions de performance.

#### **Autres restrictions**

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Président du Directoire et les membres du Directoire se sont engagés à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par les plans d'actions de performance.

#### **d) Les autres éléments de rémunération**

##### **Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions**

Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (5<sup>e</sup> résolution).

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission...), à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute) payée à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'indemnité serait de 15 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).

À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :

- Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant de 130 %) ; et
- la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra *a minima* avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices. À titre d'information, l'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 (permettant d'obtenir une rémunération variable quantitative de 55 %) est de 2,90 euros.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Président du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

#### **Rémunération exceptionnelle**

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2020, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président du Directoire.

#### **Autres avantages**

Le Président du Directoire bénéficie :

- d'un véhicule de fonction ;
- du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du Groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 3 337 € ;
- d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

#### **Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe**

Le Président du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

#### **Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle**

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

#### **Absence de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies**

Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies. Le Président du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe.

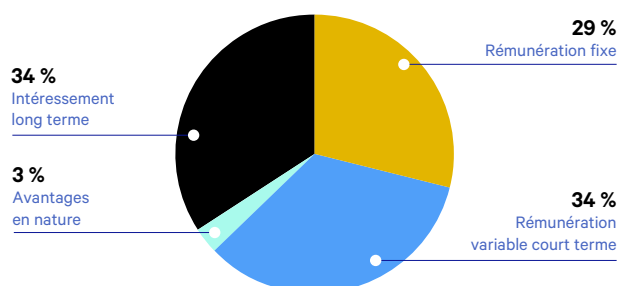
#### **Éléments composant la rémunération des membres du Directoire**

Au jour des présentes, outre le Président du Directoire, le Directoire ne comporte qu'un seul membre : Monsieur Jean-Michel Gault, Directeur général délégué. Son mandat en tant que membre du Directoire a été renouvelé le 16 avril 2019 pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2019.

Dans l'hypothèse où un nouveau membre du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions d'un nouveau mandataire social exécutif peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au paragraphe 25.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

De façon synthétique, la rémunération de Jean-Michel Gault se répartit comme suit<sup>(1)</sup> :

#### ► JEAN-MICHEL GAULT



De façon détaillée, la rémunération des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

#### a) Une rémunération fixe annuelle

La rémunération annuelle fixe du membre du Directoire au titre de 2020 reste inchangée et s'établit à 480 000 euros.

#### b) Une rémunération variable court terme

Les principes décrits à la section 5.2.1.3.2 (« Éléments composant la rémunération du Président du Directoire », « Une rémunération variable court terme ») sont également applicables au membre du Directoire.

La rémunération variable court terme du membre du Directoire sera déterminée sur la base des deux types de composantes suivantes :

Composante quantitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part quantitative de la rémunération variable est plafonnée à 80 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé au minimum à plus de 97 % de l'objectif. L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action qui est annoncé par Klépierre au marché donne droit à 55 % de la rémunération annuelle fixe.	La composante quantitative mesure la performance de Klépierre par rapport à un objectif de cash-flow net courant par action. L'objectif de cash-flow net courant par action pour l'exercice 2020 est de 2,90 euros.	L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe ;</li> <li>&gt; l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ; ou encore</li> <li>&gt; l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes.</li> </ul> Il est l'un des principaux indicateurs que Klépierre communique semestriellement au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre. La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.
Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
La part qualitative de la rémunération variable est plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe.	La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2020 autour des thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; pilotage des opérations financières et amélioration de la rentabilité du Groupe ;</li> <li>&gt; gestion des risques ;</li> <li>&gt; promotion de l'image de Klépierre.</li> </ul>	La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances de chaque membre du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire en fonction de leur périmètre particulier d'intervention au titre de l'année concernée. Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués aux membres du Directoire.

Au global, la rémunération variable court terme du membre du Directoire est plafonnée à 130 % de sa rémunération annuelle fixe.

Conformément à l'article L. 225-100 III 2° alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2021 pour approuver les comptes 2020 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

#### c) Une rémunération variable long terme

Les principes et modalités décrits à la section 5.2.1.3.2 (« Éléments composant la rémunération du Président du Directoire », « Une rémunération variable long terme ») sont applicables au membre du Directoire.

#### d) Autres éléments de rémunération

##### Contrat de travail et indemnité de cessation des fonctions

En cas de nomination d'un salarié du Groupe en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance aura la possibilité, au regard de la situation particulière de l'intéressé, soit de demander la résiliation sans indemnité du contrat de travail, soit de prévoir un cumul du mandat social et du contrat de travail, celui-ci étant alors suspendu.

En cas de maintien d'un contrat de travail suspendu, et afin d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail, celui-ci serait modifié pour y acter la renonciation du salarié concerné à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable.

Le Conseil de surveillance pourra par ailleurs autoriser la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre selon des principes similaires à ceux mis en place s'agissant du Président et des membres du Directoire.

(1) Calcul effectué au titre de l'exercice 2019

### **Situation de Monsieur Jean-Michel Gault**

Monsieur Jean-Michel Gault est employé en contrat de travail à durée indéterminée au sein du groupe Klépierre depuis le 1<sup>er</sup> août 1998, et est soumis à la Convention collective nationale de l'immobilier qui prévoit une période de préavis de 3 mois. Ce contrat de travail, suspendu depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, a été modifié le 21 novembre 2017 afin (i) d'y acter la renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter toute indemnité de départ supérieure à deux ans de sa dernière rémunération annuelle fixe et variable perçue en qualité de membre du Directoire (en ce compris au titre de la cessation de son contrat de travail) et (ii) de mettre en place un mécanisme indemnitaire extra-légal en cas de départ contraint. Ces modifications ont été approuvées par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 24 avril 2018 (5<sup>e</sup> résolution).

La renonciation de Jean-Michel Gault à solliciter l'indemnité ci-dessus visée permet à Klépierre d'encadrer le risque d'indemnisation attaché à une rupture éventuelle du contrat de travail de ce dernier, en limitant l'indemnisation à deux ans en toutes circonstances. La signature de cet avenant n'a donné lieu à aucun versement au profit de Jean-Michel Gault.

Le 16 avril 2019, le Conseil de surveillance a autorisé la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Jean-Michel Gault de Klépierre. Ce mécanisme sera soumis à la ratification de l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre du 30 avril 2020 (6<sup>e</sup> résolution).

Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission...), à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.

En cas de départ contraint de Jean-Michel Gault, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant limité à deux ans de rémunération fixe et variable court terme (brute) perçue au titre du mandat au cours des douze derniers mois précédant la rupture. Ce montant sera diminué de tout montant payé au titre de l'indemnité légale ou conventionnelle dont Jean-Michel Gault pourrait être par ailleurs bénéficiaire au titre de son contrat de travail. Pour information, le montant de l'indemnité au 1<sup>er</sup> janvier 2020 serait de 24 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute), en ce compris l'indemnité conventionnelle à laquelle Jean-Michel Gault pourrait avoir droit en cas de rupture de son contrat de travail qui représente 709 892 euros, soit 7,7 mois de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2019.

Le paiement de l'indemnité extra-légale est par ailleurs soumis à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire.

Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Directeur général délégué, membre du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du Groupe.

### **Rémunération exceptionnelle**

L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au paragraphe 25.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale.

Pour 2020, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au membre du Directoire.

### **Autres avantages**

Le membre du Directoire bénéficie :

- > d'un véhicule de fonction ;
- > du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du Groupe en France. Le montant des cotisations annuelles versées par l'entreprise à ce titre est non significatif et s'élève à 3 317 euros ;
- > d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC.

Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.

### **Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du Groupe**

Le membre du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du Groupe.

### **Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle**

La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.

### **Absence de régime spécifique de retraite à cotisations définies ou à prestations définies**

Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies. Le membre du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du Groupe. Par ailleurs, il est rappelé que Jean-Michel Gault est bénéficiaire du régime de retraite complémentaire des cadres de direction de la Compagnie Bancaire, régime fermé et plafonné depuis le 31 décembre 2000. Comme indiqué en page 261, ce montant est plafonné à 7 122 euros.

## **5.2.2 Rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire (exercice 2019)**

### **5.2.2.1 Rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance**

Les éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2019 (9<sup>e</sup> résolution) à hauteur de 99,97 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits au paragraphe 5.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme.

Conformément aux règles d'attribution de la rémunération des membres du Conseil de surveillance telles que rappelées au paragraphe 5.2.3.1, le montant total de la rémunération annuelle versée ou attribuée au cours de l'exercice 2019 à raison de leur mandat s'élève à 684 555 euros.