

CHAPITRE 4

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

1. Gouvernance de Kering	196
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	196
1.2 Unicité des fonctions de direction	196
1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué	197
1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration	197
1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent	198
1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions Opérationnelles	200
2. Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux	201
2.1 Composition du Conseil d'administration au 11 février 2020	201
2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	220
2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	226
2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	231
2.5 Direction du Groupe	232
2.6 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	234
3. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux	235
4. Rémunérations des mandataires sociaux	236
4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote <i>ex-ante</i>)	236
4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote <i>ex-ante</i>)	244
4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i>)	246

1. GOUVERNANCE DE KERING

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, a été établi par le Conseil d'administration de la Société. Il rend compte notamment ci-après de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère et comprend en son sein la politique

de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général.

L'intégralité de ce rapport, en ce compris la politique de rémunération des mandataires sociaux, a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 février 2020 conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 225-37-2 du Code de commerce.

1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation d'octobre 2003 des rapports de l'AFEP et du MEDEF, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux, de leurs recommandations d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils, de leurs recommandations de juin 2013 sur le vote des actionnaires sur les rémunérations *Say-on-Pay*, sur le renforcement de

la règle *comply or explain* et sur l'institution du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, de leurs recommandations de novembre 2016 notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de leurs recommandations de juin 2018 notamment sur les missions du Conseil d'administration et qui a été actualisé le 30 janvier 2020 (le Code AFEP-MEDEF).

1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration et nommé M. François-Henri Pinault, Président du Conseil et Directeur général.

À la suite des réflexions menées au sein du Comité des nominations, le Conseil a en effet opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et a décidé de reconduire cette option à la suite du renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, considérant que cette modalité d'exercice répondait le mieux aux spécificités de Kering. La décision de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société est effectivement apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement, ainsi qu'à l'activité du Groupe. À l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2017, le Conseil d'administration a confirmé son choix de confier la Direction Générale à M. François-Henri Pinault.

Dans sa décision, le Conseil a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Le Conseil a également

souligné l'avantage que représente l'unicité de direction dans le cadre de la transformation du Groupe, considérant que ce mode de gouvernance permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice répond à la structure de l'actionariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

M. François Pinault, fondateur du Groupe, est quant à lui Président d'Honneur du Conseil d'administration, mais n'est pas Administrateur.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent dont les fonctions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre.

1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué

Par décision en date du 26 février 2008, M. Jean-François Palus, alors Directeur Financier de PPR, devient Directeur général délégué. Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 18 juin 2013 et du 27 avril 2017 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans et le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées a renouvelé celui de Directeur général délégué, sur proposition du Président-Directeur général, pour la même durée.

Le Directeur général délégué assume, aux côtés du Président-Directeur général, une responsabilité directe

vis-à-vis de la Direction des opérations de plusieurs des marques du Groupe et participe activement à l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise.

Le Conseil a conféré à M. Jean-François Palus, en sa qualité de Directeur général délégué, et dans le respect des autorisations expressément conférées au Directeur général délégué par le Conseil en vertu des dispositions statutaires, les mêmes pouvoirs de représentation et d'engagement de la Société envers les tiers que ceux dont dispose le Directeur général.

1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un réel équilibre des pouvoirs, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs provenant de secteurs variés, majoritairement indépendants (six sur dix membres composant le Conseil, hors Administratrice représentant les salariés), en ce compris une Administratrice Référente. Le Conseil compte sept femmes, témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'administration et dépassant les exigences de la loi Copé-Zimmerman, qui fixe à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et ceux de ses quatre Comités spécialisés, décrits à la section 2 du présent chapitre :

- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité de développement durable.

En ce qui concerne les Administrateurs, les statuts de la Société reflètent les prescriptions légales ; des dispositions spécifiques concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), les Administrateurs représentant les salariés (désigné par le Comité d'entreprise de Kering, pour le premier ; désigné par le Comité d'Entreprise Européen pour le second), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (au minimum 500), à l'exception toutefois des Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce. Compte tenu notamment de l'appréciation constante du cours de l'action Kering, il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 23 avril 2020 de réduire le nombre d'actions dont chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) doit être propriétaire à 50.

Afin de garantir un renouvellement harmonieux des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a opté pour un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Administrateurs sont tenus à une obligation d'assiduité et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités, qu'ils nourrissent par la diversité de leurs profils, compétences et expertises. Une véritable complémentarité existe entre les Administrateurs bénéficiant d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe et contribuent à le faire évoluer.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient (article 15), sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes sont soumises à son autorisation préalable :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie de la Société et plus généralement du groupe Kering, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes par Kering SA ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 500 millions d'euros (montant fixé annuellement par le Conseil) :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
 - tout achat ou cession d'immeuble du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec Kering SA ou toute autre société du Groupe et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le concernant directement ou indirectement. Le Conseil d'administration évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance.

Le texte du règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Comme évoqué précédemment, chaque Comité bénéficie d'un règlement intérieur propre, mis à jour régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit qui prévoit désormais des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Chaque Administrateur a la faculté, s'il en fait la demande, de participer, sans voix délibérative, à certaines réunions des Comités dans lesquels ils ne sont pas membres.

En outre, le Conseil d'administration procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée réalisée par un tiers indépendant. Il débat également, chaque année, de son fonctionnement. Cette évaluation annuelle du Conseil porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Celle-ci se déroule en deux temps :

- remise d'un questionnaire à chacun des Administrateurs ;
- entretien individuel avec le Président du Conseil ou la personne désignée par ce dernier, qui s'appuie sur le questionnaire précité.

À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société, des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, afin de promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme, de nouer et maintenir un véritable dialogue sur les thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les rencontres avec ses actionnaires. Un *roadshow* ESG s'est notamment tenu les 26 et 27 novembre 2019 à Paris et au Royaume-Uni avec plusieurs investisseurs, représentant environ 27% du flottant de la Société. Le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2 du présent chapitre.

1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent

1.5.1 Présentation de l'Administrateur Référent

Au regard des récentes évolutions dans la composition du Conseil d'administration et à la suite d'un dialogue avec les actionnaires de la Société conduit à la fin de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a souhaité intégrer dans sa composition la présence d'un Administrateur Référent afin d'apporter des garanties supplémentaires à son bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs en son sein.

Le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent et a confié ce rôle à Sophie L'Hélias, également Présidente du Comité des rémunérations.

1.5.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur Référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du Conseil ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration.

Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur Référent.

Relations de l'Administrateur Référent avec les actionnaires

L'Administrateur Référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Moyens

L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;

- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

Compte-rendu

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent présente au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

Travaux en 2019

L'Administratrice Référente, Sophie L'Hélias, nommée le 11 février 2019, s'est entretenue au cours de l'exercice avec l'ensemble des Administrateurs et des membres du Comité exécutif. Elle a également rencontré de nombreuses équipes de la Société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Depuis sa nomination en février 2019, elle a notamment :

- participé à l'Assemblée générale 2019 ;
- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des Conseils et du Comité des rémunérations ;
- organisé et présidé plusieurs réunions avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué ;
- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontre individuelle avec une dizaine d'investisseurs clés de la Société représentant environ 27 % du flottant, dans le cadre de la mise en place d'un échange constructif ;
- été impliquée dans la conduite de l'évaluation du Conseil.

1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions Opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et en tout temps avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de la procédure régulière d'évaluation des conventions portant, en outre, sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales telle que décrite à la section 2.2.1 du présent chapitre, les Administrateurs peuvent être amenés à échanger avec la direction Juridique ainsi que, le cas échéant, la direction Financière.

2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

2.1 Composition du Conseil d'administration au 11 février 2020

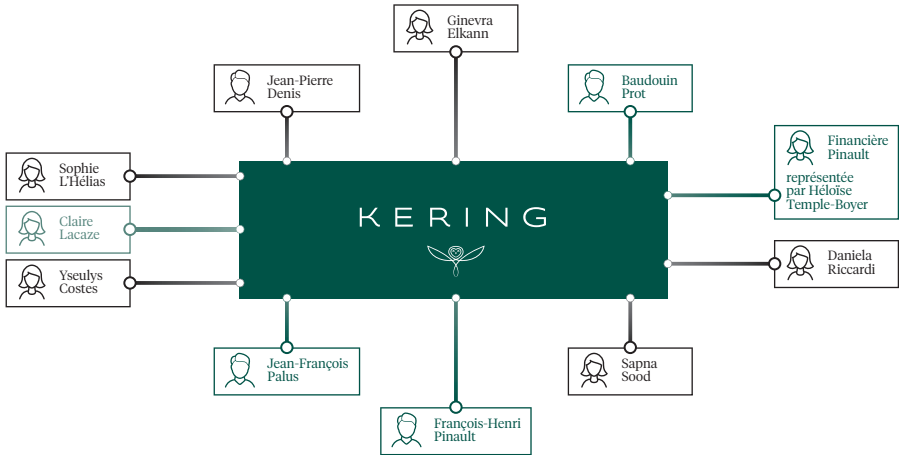
Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociétale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité d'entreprise de la Société, a décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 11 février 2020, le Conseil d'administration comptait onze Administrateurs, dont six indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et une Administratrice représentant les salariés, désignée par le Comité d'entreprise de Kering.





- Administrateur non indépendant
- Administrateur indépendant
- Administrateur représentant les salariés



François-Henri Pinault

Président du Conseil d'administration & Directeur général

- Membre du Comité de développement durable



Yseulys Costes

Administratrice

- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
- Membre du Comité d'audit



Jean-Pierre Denis

Administrateur

- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité des rémunérations



Ginevra Elkann

Administratrice

- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance
- Membre du Comité des rémunérations



Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice

- Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité des rémunérations



Sophie L'Hélias

Administratrice référente

- Présidente du Comité des rémunérations
- Membre du Comité d'audit



Claire Lacaze

Administratrice représentant les salariés

- Membre du Comité des rémunérations



Jean-François Palus

Directeur général délégué

- Membre du Comité de développement durable



Baudouin Prot

Administrateur

- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance



Daniela Riccardi

Administratrice

- Membre du Comité de développement durable



Sapna Sood

Administratrice

- Présidente du Comité de développement durable
- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Nom	Mandat	Âge	Participation à un Comité					Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
			Adminis- trateur indépen- dant ⁽¹⁾	Audit	Rémuné- rations	Nomi- nations et gou- vernance	Dév. Durable			
François-Henri Pinault	Président- Directeur général	57					✓	1993 ⁽²⁾	2021	Française
Jean-François Palus	Directeur général délégué	58					✓	2009	2021	Française
Yseulys Costes	Administratrice	47	✓	✓	✓	✓		2010	2022	Française
Jean-Pierre Denis	Administrateur	59	✓	✓	✓			2008	2020	Française
Ginevra Elkann	Administratrice	40	✓		✓	✓		2018	2020	Italienne
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	Administratrice	42		✓	✓	✓		2018	2021	Française
Sophie L'Hélias	Administratrice Référente	56	✓	✓	✓			2016	2020	Française
Claire Lacaze	Administratrice représentant les salariés	48			✓			2018	2022	Française
Baudouin Prot	Administrateur	68				✓		1998 ⁽³⁾	2021	Française
Daniela Riccardi	Administratrice	59	✓				✓	2014	2022	Italienne
Sapna Sood	Administratrice	46	✓			✓	✓	2016	2020	Britannique et Australienne
		Moyenne d'âge	TI*:	TI*:	TI*:	TI*:	TI*:	Ancienneté moyenne		
		53 ans	60%	75%	80%	60%	50%	9 ans		

* **TI**: Taux d'indépendance (pour le calcul du taux d'indépendance il n'est pas tenu compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF).

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

(3) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

Trois censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts de la Société ont assisté, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative. Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a débattu du rôle des censeurs en tenant compte notamment des réserves émises par certains investisseurs sur le bien-fondé de cette fonction. Au cours de cette réunion, le Conseil a décidé de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date tout en reconnaissant que la présence des CEO des marques du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permettra d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces comités figure en section 2.3.3 du présent chapitre.

Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2019 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2019, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et M^{me} Héroïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.

Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Économie



Technologie/Digital



Industrie



Marketing



Responsabilité sociétale et environnementale



Management du risque



Gouvernance



François-Henri Pinault



Président-Directeur général

Nombre d'actions détenues : 36 201



Né le 28 mai 1962 (57 ans)

Nationalité française

Kering

40 rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020

Diplômé d'HEC, François-Henri Pinault a rejoint le groupe Pinault en 1987 où il a exercé différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe. Après avoir commencé comme vendeur à l'agence d'Évreux de Pinault Distribution, filiale spécialisée dans l'importation et la distribution de bois, il crée, en 1988, la centrale d'achat de cette société dont il assure la responsabilité jusqu'en septembre 1989.

Nommé ensuite Directeur général de France Bois Industries, la société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités internet du Groupe. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis et Président-Directeur général en janvier 2018. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur général de PPR, devenu Kering.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001) et Membre du Directoire (de juin 1993 à janvier 2001), François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering depuis le 19 mai 2005. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

François-Henri Pinault est membre du Comité de développement durable. Au cours de l'exercice 2019, il a participé à huit des neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 90 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2019 indirectement 51 737 783 actions Kering.

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</i>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	juin 2000
Président	Artémis SAS	France	juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Collection Pinault-Paris (SAS)	France	mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	juillet 2015
Représentant de Sonova Management	Sonova SCS	France	septembre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	janvier 2018
Président	RRW France (SAS)	France	mai 2018

dans le groupe Kering :

Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014
Président du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE ⁽¹⁾	Allemagne	avril 2017
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	octobre 2015
Administrateur	Brioni SpA	Italie	mai 2015
Administrateur non exécutif	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	octobre 2016
Administrateur non exécutif	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	octobre 2016
Administrateur	Bouygues ⁽¹⁾	France	avril 2016
Administrateur	Soft Computing ⁽¹⁾	France	septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	décembre 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Jean-François Palus



**Administrateur et
Directeur général délégué**

Nombre d'actions détenues : 69 426



Né le 28 octobre 1961 (58 ans)

Nationalité française

Kering

40 rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le

31 décembre 2020

Ancien élève d'HEC (promotion 1984), Jean-François Palus a débuté sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen où il a exercé des fonctions d'audit et de conseil financier.

Avant de rejoindre Artémis en 2001 en tant que Directeur et Administrateur, il a passé dix ans au sein du groupe PPR en occupant successivement les fonctions de Directeur général adjoint Finances de la branche industrie bois de Pinault SA (1991 à 1993), Directeur du Contrôle Financier Groupe (1993 à 1997) puis Directeur de magasin à la Fnac (1997-1998) et enfin Secrétaire général et membre du Directoire de Conforama (1998 à 2001).

Depuis mars 2005, Jean-François Palus a été responsable des fusions et acquisitions de PPR auprès de François-Henri Pinault, Président-Directeur général du Groupe.

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur général délégué de PPR, devenu Kering. Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis le 7 mai 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Jean-François Palus a également dirigé les activités Sport & Lifestyle jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est toujours Président du Conseil de surveillance de PUMA SE.

Jean-François Palus est membre du Comité de développement durable. Au cours de l'exercice 2019, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<i>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</i>			
Directeur général délégué	Artémis SAS	France	décembre 2017
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault	France	janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	janvier 2018
Administrateur	Sonova Management	France	juillet 2016
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	février 2018

dans le groupe Kering :

Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	décembre 2013
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia	Singapour	octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	juillet 2017
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	juillet 2017
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	septembre 2016

en dehors du groupe Kering :

Président du Conseil de surveillance	PUMA SE ⁽¹⁾	Allemagne	décembre 2012
--------------------------------------	------------------------	-----------	---------------

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	mai 2019
<i>Chairman</i>	Volcom LLC	États-Unis	avril 2019
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	février 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2019
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	février 2019
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	juillet 2019
Administrateur	Brioni SpA	Italie	octobre 2015
Président du Conseil d'administration	Brioni SpA	Italie	octobre 2015
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	juin 2016

Yseulys Costes



Administratrice indépendante
Nombre d'actions détenues : 500



Née le 5 décembre 1972 (47 ans)
 Nationalité française

Numberly – groupe 1000mercis
 28 rue de Châteaudun
 75009 Paris
 France

Première nomination en 2010

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
 appelée à statuer sur les comptes clos le
 31 décembre 2021

Yseulys Costes est diplômée des Universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un MBA à la Robert O. Anderson School, États-Unis.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing *online* et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (*Interactive Advertising Bureau*) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Présidente-Directrice générale.

Numberly – groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (internet, mobile, etc.).

Chercheur en marketing interactif, M^{me} Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la *Harvard Business School* et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, Université Paris IX-Dauphine).

Yseulys Costes est Administratrice de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Yseulys Costes est membre des Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, et des rémunérations. Au cours de l'exercice 2019, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance et six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président-Directeur général	Numberly – groupe 1000mercis ⁽¹⁾	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (Numberly – groupe 1000mercis)	France	2010
Administrateur	Groupe SEB ⁽¹⁾	France	mai 2013

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi ⁽¹⁾	France	2017
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2014

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Jean-Pierre Denis**Administrateur indépendant****Nombre d'actions détenues : 500**

Né le 12 juillet 1960 (59 ans)
Nationalité française

Groupe Arkéa
29808 Brest Cedex 09
France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 29 avril 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le
31 décembre 2019

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Il est actuellement Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019. À compter de l'Assemblée générale du 23 avril 2020, Jean-Pierre Denis perdra sa qualité d'indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à 12 ans.

Jean-Pierre Denis est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2019, il a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit et six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	septembre 2008
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	septembre 2008
Administrateur	Avril Gestion	France	décembre 2014
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	mai 2008
Président	Château Calon-Séguir SAS	France	décembre 2012
Administrateur	Nexity ⁽¹⁾	France	août 2015
Administrateur	Paprec Holding	France	novembre 2010
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	octobre 2012
Censeur	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Soprol	France	2015
Administrateur	Newport	France	2015
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Président par intérim	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital ⁽¹⁾	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Ginevra Elkann



Administratrice indépendante

Nombre d'actions détenues : 500



Née le 24 septembre 1979 (40 ans)

Nationalité italienne

Asmara Films

Via Giuseppe Sacconi 4/B

00196 – Rome

Italie

Première nomination : 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le
31 décembre 2019

Ginevra Elkann est Présidente d'une société de production de films, Asmara Films, et a notamment réalisé en 2019 le film Magari. Elle est également Présidente de la Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli à Turin. Elle est administratrice de la société Exor, membre de l'*Advisory Board* européen de Christie's et de l'*American Academy* de Rome.

Ginevra Elkann a vécu au Royaume-Uni, en France et au Brésil. Elle est diplômée de l'*American University of Paris* et de la *London Film School*.

Le Conseil d'administration a coopté Ginevra Elkann lors de sa réunion d'octobre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat prendra fin à l'issue de la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Ginevra Elkann est membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations.

À cours de l'exercice 2019, elle a participé à sept des neuf réunions du Conseil d'administration et à deux des six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité 56 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Exor ⁽¹⁾	Pays-Bas	décembre 2016
Membre du Comité consultatif européen	Christie's	France	juin 2006
Trustee	American Academy	Italie	janvier 2014
Présidente	Asmara Films	Italie	2010
Présidente	Pinacoteca Giovanni & Marella Agnelli	Italie	avril 2011

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Ginevra Elkann n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer



Administratrice
Représentante Permanente de la société
Financière Pinault

Nombre d'actions détenues par la société
Financière Pinault : 500



Née le 22 mars 1978 (42 ans)
Nationalité française

Financière Pinault
12 rue François 1^{er}
75008 Paris
France

Première nomination : 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
appelée à statuer sur les comptes clos le
31 décembre 2020

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le groupe de luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine Le Point, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héroïse Temple-Boyer est Directrice générale déléguée d'Artémis depuis février 2018. Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des Investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'associée.

Héroïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'Essec et titulaire d'un MBA de la *Harvard Business School*.

La société Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer, est Administratrice de Kering depuis le 14 décembre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat prendra fin à l'issue l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer, est Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2019, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et des Comités dont elle est membre : une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance, quatre des cinq réunions du Comité d'audit, six réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 95 %).

Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	octobre 1998

Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des 5 dernières années :

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis SAS	France	février 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	mai 2015
Directrice générale déléguée	Artémis 28	France	janvier 2018
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	mai 2018
<i>Non-Executive Director</i>	Christie's International	Royaume-Uni	mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	juillet 2018
<i>Director</i>	ACHP	Royaume-Uni	septembre 2018
Représentante permanente d'Artémis	Collection Pinault – Paris	France	janvier 2018
Membre du Comité de surveillance	Point Communication	France	novembre 2019

Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administratrice	Fnac Darty	France	mars 2017
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant Holding	France	novembre 2015
Administratrice	Groupe Courrèges	France	avril 2017

Sophie L'Hélias

Administratrice Référente indépendante
Nombre d'actions détenues : 881



Née le 30 décembre 1963 (56 ans)

Nationalité française

1614 Foxhall Rd NW
 Washington DC 20007

Première nomination en 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale
 appelée à statuer sur les comptes clos le
 31 décembre 2019

Avocate de formation, elle a exercé à New York et à Paris pendant plusieurs années au sein de cabinet d'avocats d'affaires américains avant d'intégrer le domaine de la finance en tant que *Managing Director* d'un *hedge fund* à New York. Elle a ensuite créé une activité de conseil aux investisseurs. Spécialiste de la gouvernance d'entreprise, elle est co-fondateur de l'International Corporate Governance Network (www.icgn.org), le premier réseau international d'investisseurs institutionnels dédié à la gouvernance d'entreprise. Elle est Présidente de LeaderXXchange™ qui crée des produits et méthodologies destinés à mesurer, améliorer et intégrer la diversité, le développement durable et la gouvernance dans la stratégie des investisseurs, des entreprises et des conseils d'administration. Elle est *Senior Fellow* du Conference Board ESG Center à New York et membre du comité consultatif international du *Hawkamah Governance Institute* à Dubaï.

Elle publie et intervient régulièrement dans des conférences internationales sur les thèmes de la finance, la gouvernance, le développement durable et la diversité. Elle a obtenu le prix 2019 Women in Asset Management – New York dans la catégorie ESG.

Elle détient un MBA de l'INSEAD, un LLM en droit de l'University of Pennsylvania, une maîtrise de droit de l'Université de Panthéon Sorbonne et a étudié à l'Institut de droit européen à Saarbrücken en Allemagne.

Depuis 2018, Sophie L'Hélias est administratrice indépendante de Africa50, un fonds d'investissement dédié aux infrastructures en Afrique. Elle est également administratrice indépendante de la SICAV Echiquier Positive Impact. Cette SICAV gérée par La Financière de l'Echiquier, investit dans des entreprises apportant une contribution positive aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

Sophie L'Hélias est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a désigné Sophie L'Hélias en tant qu'Administratrice Référente indépendante et chargée notamment, en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance).

Sophie L'Hélias est Présidente du Comité des rémunérations et membre du Comité d'audit. Au cours de l'exercice 2019, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, aux six réunions du Comité des rémunérations et aux cinq réunions du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administratrice	Africa50	Maroc	2018
Administratrice	Echiquier Positive Impact	France	2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Sophie L'Hélias n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Claire Lacaze

Claire Lacaze est Responsable production événements à la Direction des Ressources Humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en 2000 comme Assistante à la communication financière chez Pinault Printemps Redoute, et a poursuivi son parcours chez Kering au sein de différents départements.

Claire Lacaze a été désignée Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Kering SA, lors de sa réunion du 12 juillet 2018.

Claire Lacaze est membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2019, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration et aux six réunions du Comité auquel elle appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Claire Lacaze n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2019 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

Administratrice représentant les salariés

Née le 18 septembre 1971 (48 ans)

Nationalité française

Kering

40 rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination : 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022

Baudouin Prot**Administrateur****Nombre d'actions détenues : 600**

Né le 24 mai 1951 (68 ans)

Nationalité française

BNP Paribas

33 rue du Quatre Septembre

75002 Paris

France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 27 avril 2017

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale

appelée à statuer sur les comptes clos le

31 décembre 2020

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Officier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2017, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2020.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2019, il a participé à sept des neuf réunions du Conseil d'administration (soit un taux d'assiduité de 70 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Comité de surveillance	Foncia ⁽¹⁾	France	mars 2017
Administrateur	Finastra	France	novembre 2017
Administrateur	BGL BNP Paribas ⁽¹⁾	Luxembourg	avril 2015
Administrateur	Alstom ⁽¹⁾	France	juillet 2018

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	Veolia Environnement SA ⁽¹⁾	France	avril 2019
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA ⁽¹⁾	France	décembre 2014
Administrateur	Lafarge SA ⁽¹⁾	France	août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Daniela Riccardi



Administratrice indépendante

Nombre d'actions détenues : 500



Née le 4 avril 1960 (59 ans)

Nationalité italienne

Baccarat

11 place des États-Unis

75116 Paris

France

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale

appelée à statuer sur les comptes clos le

31 décembre 2021

Daniela Riccardi est Directrice générale de Baccarat. Elle bénéficie d'une expérience reconnue en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Elle a rejoint Baccarat en mai 2013 après avoir occupé les fonctions de Directrice générale de Diesel, marque de « Lifestyle » internationale, qu'elle a rejoint en 2010. Pendant ses années chez Diesel, Daniela Riccardi a notamment été chargée de la création et de la mise en œuvre d'un plan stratégique ayant permis d'accroître à la fois les revenus et l'exposition des produits par une politique de distribution plus ambitieuse. Avant de rejoindre Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction dont celui de Vice-Présidente pour la Colombie, le Mexique et le Venezuela. Entre 2001 et 2004, elle fut Vice-Présidente et Directrice générale pour l'Europe de l'Est et la Russie, basée à Moscou. Entre 2005 et 2010, elle fut Présidente de Procter & Gamble pour la Chine. Depuis 2013, Daniela Riccardi est administratrice indépendante du groupe WPP, le réseau d'agences de publicité et de communication mondial. Daniela Riccardi est membre du Comité Colbert depuis juin 2015.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable. Au cours de l'exercice 2019, elle a participé aux neuf réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité auquel elle appartient (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2019 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Baccarat ⁽¹⁾	France	mai 2013
Administrateur	WPP Plc ⁽¹⁾	Royaume-Uni	septembre 2013

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Daniela Riccardi n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

Sapna Sood**Administratrice indépendante****Nombre d'actions détenues : 500**

Née le 4 juin 1973 (46 ans)

Nationalités australienne et britannique

Compass Group PLC

Compass House – Guildford Street

Chertsey Surrey KT16 9BQ

Royaume-Uni

Première nomination en 2016

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale

appelée à statuer sur les comptes clos le

31 décembre 2019

Sapna Sood est titulaire d'un *Executive MBA* de l'IMD, d'un Certificat d'études supérieures en gestion du changement de l'Australian Graduate School of Management ainsi que d'un diplôme d'ingénieur en chimie de l'Université de Sydney.

Sapna Sood a rejoint le Groupe Compass en 2018 et est actuellement *Director of International Clients & Market Development* et membre du Comité exécutif. Auparavant, elle était *Chief Executive Officer* de LafargeHolcim Philippines.

Sapna Sood a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur Applications pour Fisher-Rosemount. En 1997, elle rejoint le groupe Linde (anciennement connu sous le nom du Groupe BOC) et occupe divers postes de direction au sein du groupe Linde en Australie, aux États-Unis, à Singapour, en Allemagne et en Chine. En 2013, Sapna Sood rejoint le Groupe Lafarge en tant que Directrice Santé et Sécurité à Paris. Elle a co-présidé pendant cette période le Groupe de travail Santé et Sécurité de la WBCSD Cement Sustainability Initiative.

Sapna Sood est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2019.

Sapna Sood est Présidente du Comité de développement durable et membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2019, elle a participé à huit des neuf réunions du Conseil d'administration ainsi qu'aux deux réunions des Comités dont elle est membre (soit un taux d'assiduité de 91 %).

Sapna Sood n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2019.

Mandats échus exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur non exécutif	Lafarge Malaysia Berhad	Malaisie	2016

2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances 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 est saisi de toute question relative à la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, le Conseil a dans ce cadre adopté une charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et libres lui permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, en application de l'article L. 225-39 du Code de commerce.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable à l'identification et à la qualification des conventions réglementées et libres - notamment par la direction Juridique de la Société avec l'assistance, le cas échéant de la Direction Financière - une procédure de contrôle et d'évaluation régulière par le Comité d'audit et le Conseil d'administration des conventions réglementées et courantes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des Comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives ». À cet effet :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée. Conformément à la réglementation en vigueur, le règlement intérieur impose la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition des jetons de présence.

Le règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces comités.

Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité femmes/hommes au sein des

instances dirigeantes. Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en œuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent rapport, le Comité exécutif comprenait 33 % de femmes et environ 39 % des postes à plus forte responsabilité au sein de la Société étaient tenus par des femmes. Le récent recrutement d'un *Chief Diversity, Inclusion and Talent Officer*, marque, en ce sens, une nouvelle étape dans l'engagement du Groupe en matière de diversité avec l'élaboration de plans d'actions dédiés en ce domaine.

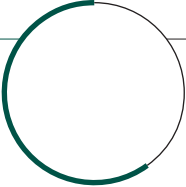
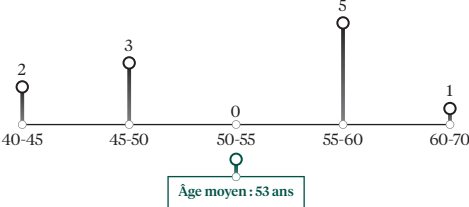
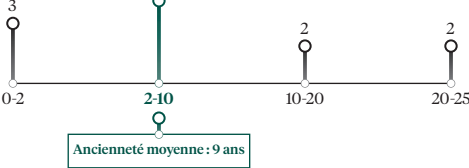
2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2019.

Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2019												
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p>Proportion de femmes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Proportion de femmes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2007</td> <td>11 %</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>33 %</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>60 %</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Pourcentage ne tenant pas compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.</i></p>	Année	Proportion de femmes	2007	11 %	2012	33 %	2017	60 %	2018	60 %	2019	60 %
Année	Proportion de femmes													
2007	11 %													
2012	33 %													
2017	60 %													
2018	60 %													
2019	60 %													
	Études des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	<p>Expériences : Finances/Direction Générale : Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, Baudouin Prot Connaissance du secteur : Daniela Riccardi et Ginevra Elkann Digital et Innovation : Yseulys Costes Gouvernance : Sophie L'Hélias Responsabilité sociétale et environnementale : Sapna Sood</p>												
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	<p>Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés En 2020, un second Administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité d'Entreprise Européen conformément aux statuts et aux nouvelles dispositions de la loi PACTE</p>												

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2019
Indépendance des Administrateurs	1/3 d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés contrôlées	<p>Taux d'indépendance⁽¹⁾ du Conseil</p>  <p>60 % Administrateurs indépendants</p> <p>40 % Administrateurs non indépendants</p> <p>(1) Pourcentage ne tenant pas compte de l'Administrateur représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.</p> <p>2007 56 %</p> <p>2012 50 %</p> <p>2017 60 %</p> <p>2018 60 %</p> <p>2019 60 %</p>
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	<p>Âge moyen</p>  <p>40-45: 2</p> <p>45-50: 3</p> <p>50-55: 0</p> <p>55-60: 5</p> <p>60-70: 1</p> <p>Âge moyen : 53 ans</p> <p>2007 60 ans</p> <p>2012 52 ans</p> <p>2017 54 ans</p> <p>2018 52 ans</p> <p>2019 53 ans</p>
Ancienneté moyenne au sein du Conseil		 <p>0-2: 3</p> <p>2-10: 4</p> <p>10-20: 2</p> <p>20-25: 2</p> <p>Ancienneté moyenne : 9 ans</p>

2.2.3 Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de Kering (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficace compte-tenu de l'organisation du groupe Kering: François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering, société mère du Groupe. Il est d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 27 avril 2017 qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années, renouvelé le 27 avril 2017 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 60 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres, l'assistance de ses Comités spécialisés, et la présence d'un Administrateur Référent.

Jusqu'au 11 février 2020, les Présidents-Directeurs généraux des principales Maisons (Gucci et Yves Saint Laurent), siégeant au Comité exécutif, ont participé, sans voix délibérative, au Conseil d'administration en tant que censeurs. Comme précisé en section 2.1 du présent chapitre, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 février 2020, de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date tout en reconnaissant que la présence des CEO des Maisons du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permettra d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

2.2.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité;
- b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social;
- c) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2019) :
 - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
 - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

2.2.5 Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la Société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- 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 mandataire social 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 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 la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire

quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2019, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a en effet examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résulte qu'à l'exception de M^{me} Yseulys Costes, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de M^{me} Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société Numberly – groupe 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2019 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial sont, de part et d'autre, très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration. Ainsi, le Conseil d'administration considère M^{me} Yseulys Costes comme indépendante, en raison notamment de l'absence de dépendance économique, et juge utile de continuer à bénéficier de son expertise reconnue.

En conséquence, six Administrateurs sur dix⁽¹⁾ (que compte le Conseil à la date du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (M^{mes} Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Sophie L'Hélias, Sapna Sood et Ginevra Elkann, et M. Jean-Pierre Denis), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 10 Administrateurs et non de 11.

2.2.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, en collaboration avec la direction de la Société, examine périodiquement le plan de succession des dirigeants du Groupe, ainsi que des membres actuels ou pressentis du Comité exécutif. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ;
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le travail conjoint du Comité des nominations et de la gouvernance et de la direction de la Société assure une cohérence d'ensemble du plan de succession et du suivi des postes clés, dont la pertinence a pu être mesurée à l'occasion de la relève de dirigeants de certaines Maisons ainsi que de certains directeurs de la Création dans des conditions ayant conduit à une reprise ou une accélération de la croissance organique dans les Maisons concernées.

Le Comité des nominations et de la gouvernance continue d'appliquer la méthodologie ainsi retenue pour élaborer un plan de succession applicable au Comité exécutif et à un certain nombre de fonctions clés dans l'entreprise. En outre, la direction de la Société a amorcé un processus de détermination d'un plan de succession du management qui sera étudié par le Comité des nominations et de la gouvernance au cours de 2020. La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement de sa gouvernance. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40. L'étape suivante devrait permettre d'identifier les caractéristiques les plus appropriées pour mettre en œuvre le plan stratégique défini par le Conseil ainsi que les principes du Groupe régissant la relation entre le Corporate et les Maisons (« *Help, Protect, Challenge* ») pour pouvoir, en dernière étape, fixer une liste de candidats potentiels.

2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

En outre, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, relative au temps nécessaire pour les Administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'administration a décidé,

d'une part, d'allouer aux Administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à quarante heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis son entrée au sein du Conseil d'administration de Kering, M^{me} Claire Lacaze a suivi un stage de formation organisé par l'IFA (Institut français des Administrateurs), ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions fonctionnelles de la Société.

Par ailleurs, le Conseil d'administration fait régulièrement l'objet d'une évaluation dans les conditions décrites à la section 2.3.2 du présent chapitre.

2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2019 et jusqu'au 11 février 2020

Activité du Conseil d'administration en 2019

Au cours de l'année 2019, le Conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux moyen de participation de 94 % et a été présidé en majorité (huit réunions sur neuf) par le Président du Conseil.

Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Dates	Points principaux à l'ordre du jour	Taux de participation
11 février 2019	Compte rendu des travaux des Comités des rémunérations et des nominations Révision du règlement intérieur du Conseil Répartition des jetons de présence Rapport de gestion et rapport sur le gouvernement d'entreprise Projet de résolutions pour la prochaine Assemblée générale Évaluation des travaux du Conseil Examen et arrêté des comptes 2018 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Rapport des Commissaires aux comptes Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement Conventions réglementées	91 %
14 mars 2019	Approbation du Code d'éthique du Groupe Convocation de l'Assemblée générale Budget 2019 Renouvellement du programme EMTN	91 %
24 avril 2019 (pré Assemblée générale)	Préparation de l'Assemblée générale Point sur la marche des affaires	91 %
24 avril 2019 (post Assemblée générale)	Composition des Comités Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations Mise en œuvre du programme de rachat d'actions	91 %
9 mai 2019	Situation fiscale en Italie	100 %
25 juillet 2019	Arrêté des comptes semestriels 2019 Compte rendu des travaux du Comité d'audit Compte rendu des travaux des Commissaires aux comptes	100 %
24 septembre 2019	Projet d'émission d'obligations échangeables en actions ordinaires existantes de la société PUMA	91 %
22 octobre 2019	Présentation de l'exercice de modélisation financière « Kering 2028 » Stratégie de croissance externe et perceptions du marché Échanges sur différentes options de diversification Cartographie des risques	100 %
12 décembre 2019	Actionnariat <ul style="list-style-type: none"> • activisme : présentation par les banques du plan d'action mis en place par la Société; • compte rendu du <i>roadshow</i> ESG. Évaluation des travaux du Conseil Acompte sur dividende	91 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur Juridique du Groupe) ;
- la Déléguée du Comité Social et Économique ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur de l'Audit interne, la Directrice du Développement durable, les censeurs et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des comités spécialisés et des propositions de l'Administratrice Référente qui a la possibilité d'ajouter des points spécifiques à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte-rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Par ailleurs, à l'initiative de l'Administratrice Référente, les membres du Conseil d'administration se sont réunis à plusieurs reprises au cours de l'exercice 2019, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société.

2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

Une telle évaluation, effectuée par un tiers expert ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en début d'exercice 2019 et a été présentée et discutée lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 février 2019.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très positive et en progrès du fonctionnement du Conseil d'administration où la liberté d'expression et la dynamique positive sont soulignées comme un élément

Afin de maintenir un véritable dialogue avec ses investisseurs, la Société a poursuivi au cours de l'exercice 2019 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, avait engagé en 2018 un dialogue renforcé avec les investisseurs, en particulier sur les questions de Gouvernance. Cette démarche ayant été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, il a été décidé de poursuivre cette approche lors de l'exercice 2019 en élargissant aux thématiques « ESG » (Environnement, Sociétal, Gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice Référente (dont le rôle est détaillé à la section 1.5 du présent chapitre), accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice de Développement durable et de la Directrice des Relations Investisseurs et de la veille concurrentielle ont établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG. Une description de ce programme figure en section 1.4 du présent chapitre 4.

Activité du Conseil d'administration en 2020, jusqu'au 11 février

Depuis le début de l'exercice 2020, le Conseil d'administration s'est réuni une fois, le 11 février 2020, pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2019 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires et approuver le présent rapport. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2019 suivant les modalités adoptées en mars 2014. Lors de cette réunion, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil a déterminé la nouvelle répartition des jetons de présence 2020, adaptée à la composition actuelle du Conseil, décrite ci-après dans la politique de rémunération des mandataires sociaux non-exécutifs.

particulièrement fort. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, l'engagement et les contributions des Administrateurs sont identifiés comme des domaines de force. Les Administrateurs apprécient notamment la relation de confiance établie avec la Direction de l'entreprise.

Par ailleurs, l'évaluation fait ressortir une appréciation positive du fonctionnement des Comités et du travail réalisé par leurs Présidents. L'ensemble des souhaits d'amélioration exprimés lors de l'auto-évaluation de 2017 ont été pris en compte. De nouvelles pistes d'amélioration ont été évoquées lors de cette évaluation formalisée, portant notamment sur la diversité des compétences du Conseil, l'organisation de la réunion stratégique du Conseil, ainsi que le contenu du dossier du Conseil.

À la suite de cette évaluation externe, M^{me} Sophie L'Hélias, Administratrice Référente, a procédé au cours de l'exercice 2019 à une évaluation interne du fonctionnement du Conseil sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Elle a fait un compte rendu de cette évaluation au Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020. La synthèse présentée par l'Administratrice Référente fait apparaître une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités. Les membres ont souligné notamment la richesse des débats au sein du Conseil et ont jugé la liberté d'expression de très bonne

qualité, permettant des échanges spontanés sur chacun des sujets que les participants souhaitaient voir aborder. Tous ont indiqué apprécier la création de la fonction d'Administrateur Référent au sein du Conseil. La réunion stratégique et la visite de site sont également appréciées très favorablement, tant par la qualité de l'information qui y est fournie que par les échanges qu'elles permettent d'avoir entre les membres du Conseil et le management. Quelques points d'attention ressortaient de l'évaluation, notamment l'opportunité d'accroître encore davantage la diversité d'expertises au sein du Conseil d'administration.

2.3.3 Comités spécialisés

Comité d'audit

Missions

Constitué en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la Direction de l'Audit interne du groupe Kering.

Il fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

Le Comité peut recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'audit de Kering est composé de quatre Administrateurs :

- M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant ;
- M^{me} Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- M^{me} Sophie L'Hélias, Administratrice indépendante ;
- M^{me} Héloïse Temple-Boyer, représentant société Financière Pinault.

Les quatre membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 2.1 du présent chapitre).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

Activités du Comité d'audit en 2019 et en 2020 jusqu'au 11 février

En 2019, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 95 %.

Au cours de l'exercice 2019, le Directeur Financier Groupe et le Directeur de l'Audit interne Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le 14 janvier 2019, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'actions), de l'exposition aux risques du Groupe et s'est fait présenter le plan d'audit 2019 par le Directeur de l'Audit interne. Le Comité a également examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes, ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 7 février 2019, il s'est réuni préalablement à la réunion du Conseil d'arrêtés des comptes 2018, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux (présentation des comptes annuels par le Directeur Financier du Groupe notamment) et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, fait un point sur les questions fiscales et sur les litiges, a examiné les prestations effectuées par Artémis en 2018 et approuvé le rapport sur le gouvernement d'entreprise 2018. Le Comité a également fait un point en matière de financement et trésorerie du Groupe, ainsi que sur la performance boursière de la Société.

Le 4 juin 2019, un premier point a été consacré à la clôture des comptes du 1^{er} semestre, sur la base d'une présentation faite par le Directeur Financier du Groupe. Ensuite, le Directeur de l'Audit interne a présenté au Comité les missions d'Audit interne du Groupe. Le Comité s'est également fait présenter un point sur le programme de conformité du Groupe et sur les évolutions en la matière par le *Chief Compliance Officer*, lequel bénéficie d'un rapport direct au Conseil d'administration, dans sa formation du Comité d'audit. Le *Chief Compliance Officer* bénéficie ainsi d'une totale indépendance, ce qui garantit par ailleurs l'efficacité de tout programme de conformité.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 25 juillet 2019, le Comité s'est réuni le 23 juillet 2019 pour procéder à l'examen des comptes. À cette fin, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle Financier, le Directeur des Financements et de la Trésorerie ainsi que la Directrice des Relations Investisseurs et de la Veille Concurrentielle sont intervenus. Le Comité a également entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Une synthèse complète des enjeux fiscaux du Groupe est également présentée au Comité, avant de faire un point en financement, trésorerie et performance boursière de la Société.

Le 24 septembre 2019, le Directeur Financier du Groupe et la Directrice Fiscale ont présenté au Comité les risques fiscaux et ont fait un point d'étape sur l'organisation et les projets de la direction Fiscale du Groupe.

Depuis le début de l'année 2020, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 14 janvier 2020, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne et de l'exposition aux risques du Groupe par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration. Un point d'étape sur la mise en conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a également été apporté au Comité d'audit, avant l'examen de la mise en place de la Charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et libres dans le cadre de la procédure d'évaluation du Conseil d'administration telle que visée à la section 2.2.1 du présent chapitre.

Le 6 février 2020, le Comité s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2019, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2019. Un point sur le parcours boursier du titre lui a été présenté.

Le Comité a fait part au Conseil du 11 février 2020 de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

Missions

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué (exposé à la section 4 du présent chapitre), la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des jetons de présence alloués au Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du groupe Kering.

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité des rémunérations est composé de six Administrateurs :

- M^{me} Sophie L'Hélias, Présidente du Comité, Administratrice indépendante ;
- M^{me} Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- M. Jean-Pierre Denis, Administrateur indépendant ;
- M^{me} Ginevra Elkann, Administratrice indépendante ;
- M^{me} Claire Lacaze, Administratrice représentant les salariés ;
- M^{me} Héloïse Temple-Boyer, représentant la société Financière Pinault.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activités du Comité des rémunérations en 2019 et en 2020 jusqu'au 11 février

En 2019, le Comité s'est réuni six fois, avec un taux de présence de 89 %.

Il s'est réuni le 14 janvier 2019 pour engager un débat préliminaire sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et notamment évaluer la lisibilité du dispositif de rémunération existant et apprécier les critères de performance extra-financière.

Il s'est réuni le 5 février 2019 pour l'examen et le calcul des rémunérations variables 2018 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2018. Cette séance a également été consacrée aux principes de rémunération 2019 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en proposant d'apporter des modifications à la structure actuelle du dispositif de rémunération à long terme et modifiant ainsi les critères de performance pour les rendre cumulatifs et progressifs. Il a été proposé enfin à cette occasion de réviser l'enveloppe des jetons de présence.

Le 14 mars 2019, le Comité des rémunérations a examiné les rémunérations variables 2018 et principes de rémunération 2019 des membres du Comité exécutif, ainsi que la rémunération du *Chief Compliance Officer*.

Le Comité s'est réuni le 25 juillet 2019 pour analyser une éventuelle évolution du dispositif de rémunération variable pluriannuelle, réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant, venu exposer ses conclusions lors de cette séance.

Cette réflexion a été poursuivie les 24 septembre et 2 octobre 2019. Au cours de ces réunions, la mise en place de plans d'actions gratuites et/ou de performance a été proposée, en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

En 2020, le Comité s'est réuni le 14 janvier et le 5 février.

Lors de la séance de janvier, le nouveau dispositif d'encadrement des rémunérations des mandataires sociaux, ainsi que l'établissement du ratio d'équité ont été exposés au Comité. Une éventuelle révision de l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs a également été analysée à cette occasion.

La séance de février a été consacrée à l'examen des éléments de rémunérations variables 2019 et aux principes de rémunération 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non-exécutifs. L'examen du Comité a été réalisé sur la base des résultats de l'année 2019.

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et de ses propositions.

Comité des nominations et de la gouvernance

Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tout avis et recommandations au Conseil.

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité est composé de cinq Administrateurs :

- M^{me} Héloïse Temple-Boyer, représentant la société Financière Pinault, Présidente du Comité ;
- M^{me} Yseulys Costes, Administratrice indépendante ;
- M^{me} Ginevra Elkann, Administratrice indépendante ;
- M. Baudouin Prot ;
- M^{me} Sapna Sood, Administratrice indépendante.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des nominations et de la gouvernance.

Activités du Comité des nominations et de la gouvernance en 2019 et en 2020 jusqu'au 11 février

En 2019, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 60 %.

Le 5 février 2019, le Comité a passé en revue les critères d'indépendance des Administrateurs et débattu de la composition du Conseil et de ses Comités. Il a débattu de la mise en place d'un Administrateur Référent et de son rôle au sein du Conseil. Il a enfin revu le plan de succession des dirigeants du Groupe.

Le 5 février 2020, après avoir examiné le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, intégré dans le Document d'enregistrement universel 2019 et revu les critères d'indépendance des Administrateurs, le Comité a analysé le processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants du Groupe. Le Comité a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Comité de développement durable

Missions

Le Comité de développement durable a pour mission d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en considération du souhait du Conseil d'administration et de la Direction Générale d'un niveau élevé de développement durable dans leur environnement économique, social et environnemental, de l'ambition éthique claire du Groupe et des principes et pratiques de responsabilité sociétale du Groupe, de ses dirigeants et collaborateurs.

Composition

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs :

- M^{me} Sapna Sood, Présidente du Comité, Administratrice indépendante ;
- M. François-Henri Pinault ;
- M. Jean-François Palus ;
- M^{me} Daniela Riccardi, Administratrice indépendante.

Activités du Comité de développement durable en 2019 et en 2020 jusqu'au 11 février

En 2019, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

La réunion du Comité a eu lieu le 13 novembre 2019. Il a été procédé à un point d'étape sur l'avancement du programme « *Advance 2025* ».

La Directrice du Développement durable du Groupe a participé à cette réunion du Comité.

La Présidente du Comité des rémunérations a également assisté à cette séance, sans voix délibérative, pour faire le lien avec les objectifs fixés en la matière pour les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2020.

2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société

Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 26 avril 2018, à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2019.

Censeurs

Jusqu'au 11 février 2020, la composition du collège des Censeurs était la suivante :

- M^{me} Francesca Belletini, Présidente-Directrice générale d'Yves Saint Laurent (nommée par le Conseil d'administration du 27 avril 2017) ;
- M. Albert Bensoussan, Directeur général du pôle Horlogerie et Joaillerie de Kering, dont le mandat a pris fin le 31 décembre 2019 à la suite de son départ du Groupe ;
- M. Marco Bizzarri, Président-Directeur général de Gucci (renouvelé par le Conseil d'administration du 27 avril 2017).

Comme indiqué en section 2.1 du présent chapitre, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin à compter du 11 février 2020 à la fonction de censeur, tout en reconnaissant que la présence des CEO des Maisons du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permettra d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.



2.5 Direction du Groupe

La Direction du Groupe est composée du Comité exécutif du Groupe réuni autour de M. François-Henri Pinault, Président-Directeur général, et de M. Jean-François Palus, Directeur général délégué.

Le Comité exécutif réunit régulièrement les dirigeants des principales marques du Groupe, ainsi que les principaux directeurs fonctionnels de Kering. Le Comité exécutif compte 12 membres.

Le Comité exécutif, instance opérationnelle du Groupe, reflète la transformation de Kering en un Groupe davantage intégré. Il permet de mieux associer les dirigeants des activités du Groupe et des principales marques aux réflexions sur les grandes orientations du Groupe, aux côtés des principaux responsables fonctionnels de Kering.

Membres du Comité exécutif au 31 décembre 2019 :



François-Henri Pinault
Président-Directeur général



Jean-François Palus
Directeur général délégué



Marie-Claire Daveu
Directrice du Développement durable
et des Affaires institutionnelles
internationales



Gregory Boutté
Directeur du Digital
et de la Relation client

Réunions de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les dirigeants des principales Maisons se réunissent régulièrement afin d'apprécier l'évolution de l'activité. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.



Bartolomeo Rongone
Directeur général de Bottega Veneta



Francesca Bellettini
Présidente-Directrice générale
d'Yves Saint Laurent



Marco Bizzarri
Président-Directeur général
de Gucci



Cédric Charbit
Directeur général
de Balenciaga



Jean-Marc Duplaix
Directeur Financier



Valérie Dupont
Directrice de la Communication
et de l'Image



Béatrice Lazat
Directrice des Ressources humaines



Roberto Vedovotto
Président-Directeur général
de Kering Eyewear

2.6 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquent, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 et actualisé en janvier 2020 (« le Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de décembre 2016, notamment pour l'élaboration du présent rapport. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : <http://www.medef.fr> et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : <http://www.afep.com>.

Conformément à l'article L. 225-37-4, 8° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et se conforme à l'ensemble de ses recommandations.

Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,97 % du capital et 57,72 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2019), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions ou à l'exercice des droits de vote.

3. INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques 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 ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au groupe Kering.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.

Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2019 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Ginevra Elkann Administratrice de la Société	Acquisition de 500 actions	16 avril 2019	532,65 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	6 mai 2019	511,76 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	7 mai 2019	507,78 euros
Artémis	Acquisition de 37 500 actions	30 août 2019	455,14 euros
Artémis	Nantissement 1 850 000 actions	16 octobre 2019	
Artémis	Mainlevée de nantissement 1 550 000 actions	23 octobre 2019	
Jean-François Palus Directeur général délégué et Administrateur de la Société	Cession et acquisition de 66 306 actions	29 octobre 2019	509,80 euros
Jean-François Palus Directeur général délégué et Administrateur de la Société	Cession et acquisition de 3 823 actions	29 octobre 2019	510,50 euros
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	19 novembre 2019	547,69 euros

Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2019. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

4. RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018 et actualisé le 30 janvier 2020, ainsi que des

rapports de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote *ex-ante*)

Le 11 février 2020, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2020.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2020 présentée ci-après

comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 23 avril 2020.

4.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à conditions de performance (soit 77 % pour le Président-Directeur général et 72 % pour le Directeur général délégué) traduit l'obligation de création de valeur à long terme qui leur est faite.

La part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives tant aux performances en matière de résultat opérationnel courant et cash-flow libre opérationnel du Groupe qu'à l'implication personnelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué dans les sujets de développement durable, de responsabilité sociétale et de

gestion des organisations et des talents, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines.

Le poids relatif de l'intéressement long terme dans la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (soit 50 % pour le Président-Directeur général et 44 % pour le Directeur général délégué) et les conditions de performance associées incitent les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à inscrire leurs décisions et actions dans une perspective de rentabilité durable. La substitution prochaine, dans la composition de l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, des Unités Monétaires Kering (KMUs) par des actions de performance illustre le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette forme de rémunération avec les intérêts des actionnaires.

Les critères de performance des parts variables annuelles et pluriannuelles de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont des critères clairs, variés et précis, comprenant pour partie des agrégats financiers (résultat opérationnel courant (ROC), cash-flow libre opérationnel (FCF) et taux de marge opérationnelle

courante (TMO)) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la responsabilité sociétale et à la gestion des organisations et des talents.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers est déterminé par la Direction Financière du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers est déterminé quant à lui par le Comité des rémunérations qui se fait porte-parole auprès du Conseil de son appréciation. Une telle appréciation s'appuie sur les mémorandums fournis par les directions Juridique, Développement durable et Ressources humaines et qui sont commentés, le cas échéant, en séance.

Les décisions relatives à la détermination et à l'évolution dans le temps de la composition de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, tant en matière d'équilibre entre la part fixe et les éléments variables qu'en ce qui concerne la sélection des critères de performance, résultent de propositions faites par le Comité des rémunérations sur la base d'analyses et de recommandations émanant des directions des Ressources humaines, Rémunérations et avantages sociaux et Juridique du Groupe.

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les dispositifs en place est conduite sur une base annuelle et repose sur l'observation continue des pratiques de place et des éventuels changements législatifs. Il peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. En cas de benchmark des pratiques de marché (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes

de détermination et de gestion de la rémunération), les comparaisons sont conduites par rapport à des acteurs référents sélectionnés sur le marché français et sur le marché international au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

La sélection des critères qui soumettent à condition le versement des éléments variables de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs répond à une triple exigence de simplicité et lisibilité, d'alignement avec les intérêts du Groupe et des actionnaires et de cohérence avec les valeurs portées par Kering.

Le processus de décision de la politique de rémunération permet enfin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts. La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

Il est rappelé que ces éléments qui composent la politique de rémunération sont désormais approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

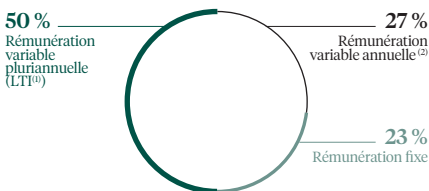
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

4.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2020 resterait composée des trois agrégats : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

La part relative de chacun d'eux s'établirait de la manière suivante :

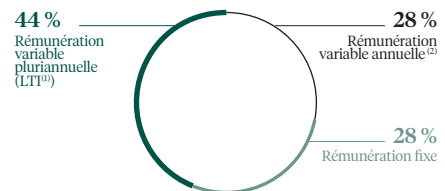
Président-Directeur général



(1) LTI = 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 120 % de la rémunération fixe.

Directeur général délégué



(1) LTI = 80 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

(2) Rémunération variable annuelle : 100 % de la rémunération fixe.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué rétribue les responsabilités attachées à ces deux mandats.

Elle est déterminée en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles à ces fonctions, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué étant investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société et pour la représenter dans ses rapports avec les tiers ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du Luxe. Les sociétés du panel de comparaison sont les suivantes :
 - CAC 40 (11 sociétés) : Accor, Capgemini, Danone, EssilorLuxottica, Legrand, L'Oréal, LVMH, Pernod Ricard, Publicis Groupe, Safran, Vivendi,
 - marché international (11 sociétés) : Burberry, Coach, Estée Lauder, Hermès, Hugo Boss, L'Oréal, LVMH, Prada, Ralph Lauren, Richemont, Swatch.

La rémunération fixe, qui ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique conformément à la recommandation 25.3.1 du Code AFEP-MEDEF, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, inchangée depuis 2017.

Situation du Directeur général délégué :

Sur décision du Conseil d'administration et recommandation du Comité des rémunérations, le Directeur général délégué bénéficiait, depuis le 1^{er} janvier 2017, d'un contrat de travail de droit anglais conclu par Kering International Ltd. Ce contrat prévoyait une rémunération annuelle en euros et en livres sterling qui s'est élevée à 600 000 euros et 546 000 livres sterling pour l'exercice 2019, ainsi qu'une

une clause de révision annuelle de la somme versée en livres sterling de manière à assurer une parité euro / livre sterling.

Par suite de la localisation à Paris des activités du Directeur général délégué, ce contrat de travail a été résilié le 31 décembre 2019. À compter de cette date, le Directeur général délégué ne bénéficie plus de contrat de travail.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable est conçue afin d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la performance annuelle du Groupe et les objectifs stratégiques long terme en matière ESG (Environnement, Sociétal, Gouvernance) du Groupe. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

Cette rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 120 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et à 100 % de la rémunération fixe pour le Directeur général délégué.

En cas de surperformance, la rémunération variable annuelle peut atteindre le plafond de 162 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 135 % de la rémunération fixe du Directeur général délégué, dès lors que la réalisation des objectifs financiers et des objectifs non-financiers atteint ou dépasse respectivement les seuils respectifs de 150 % et de 100 %.

Pour aligner la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux aux pratiques de place et privilégier la création de valeur sur le long terme, les critères de performance ont été revus afin de prendre en compte une diversité d'indicateurs reflétant la situation et les effets de la stratégie du Groupe.

En 2015, ces objectifs étaient au nombre de deux et comptaient chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable: le résultat opérationnel courant du Groupe (ROC) et le cash-flow libre opérationnel du Groupe (FCF).

Depuis 2016, conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'introduction de nouveaux critères de performance extra-financiers dont la réalisation conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ceux-ci se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, qui repose sur une part largement prédominante de paramètres financiers, est déterminée de la manière suivante :

Objectifs financiers 70 %	Résultat opérationnel courant du Groupe (35 %)	objectifs atteints	Président-Directeur général	120 % des objectifs financiers
	Cash-flow libre opérationnel du Groupe (35 %)		Directeur général délégué	100 % des objectifs financiers
		objectifs dépassés (soit à partir de 125 % de réalisation des objectifs)	Président-Directeur général et Directeur général délégué	150 % des objectifs financiers (plafond)
Objectifs extra-financiers 30 %	Gestion des organisations et des talents (10 %)	objectifs atteints ou dépassés	Président-Directeur général et Directeur général délégué	100 % des objectifs extra-financiers (plafond)
	Responsabilité sociétale d'entreprise (10 %)			
	Développement durable (10 %)			

Les critères financiers retenus, servant à la mesure de la performance du Groupe (cash-flow libre opérationnel à hauteur de 35 % et résultat opérationnel courant à hauteur de 35 %) permettent d'assurer un alignement entre les sommes versées et la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe. Il en va de même des objectifs de performance extra-financiers (développement durable pour 10 %, responsabilité sociétale pour 10 % et gestion des organisations et des talents pour 10 %) afin de refléter les ambitions du Groupe dans ces domaines.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2020 sont exposés ci-après. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, les objectifs extra-financiers sont appréciés chaque année par le Conseil, qui prend en compte les performances du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, sur la base de rapports et présentations décrivant le niveau d'atteinte de l'objectif et justifiant ainsi l'attribution accordée aux dirigeants mandataires sociaux.

Cette appréciation repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice des Ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, la Directrice du Développement durable et la Directrice de la Conformité, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année et de la manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société sont prises en compte, conformément à l'article R. 225-29-1 du Code de commerce.

Critères financiers (quantifiables)

	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
SOUS-TOTAL	70 %

Critères extra-financiers (qualitatifs)	Objectifs 2020	Pondération
Développement durable	<p><i>Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering avec l'objectif d'être aligné sur l'ambition de - 40 % basé sur l'EP&L pour 2025</i></p> <ul style="list-style-type: none"> intensification de la propagation, dans toutes les entités du Groupe et les <i>supply chains</i>, d'une culture active de Développement Durable; promotion et exploitation de l'EP&L; susciter et animer la mise en place d'actions en faveur du Développement Durable; animation du <i>Fashion Pact</i> qui positionne Kering comme leader international dans son secteur. <p><i>Mission : Éthique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe; mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture; information des fournisseurs sur l'ouverture de la <i>hotline</i> éthique; mobiliser les collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique. 	10 %
Responsabilité sociétale	<p>Poursuite des opérations de sensibilisation menées au travers de formations sur site dédiées à la conformité.</p> <p>Mise en œuvre du plan d'action élaboré à la suite de l'exercice de cartographie des risques anticorruption.</p> <p>Contrôle des parties tierces.</p> <p>Engagement continu des CEO des Maisons à travers une communication régulière consacrée à la conformité.</p> <p>Déploiement au niveau mondial de la nouvelle politique anticorruption et des procédures associées; mise à jour de la politique relative au droit de la concurrence.</p> <p><i>E-learning</i> dédié à l'éthique et à la lutte anti-corruption.</p> <p>Audits anticorruption</p>	10 %
Gestion des organisations et des talents	<p>Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes; sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents; renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes. 	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique. A cet effet, chaque année durant le premier trimestre, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, examine les différents objectifs, leur pondération et les niveaux de performance attendus et fixe :

- le seuil en deçà duquel aucune rémunération variable n'est versée ;
- le niveau cible de rémunération variable due lorsque chaque objectif est atteint ; et
- les critères d'évaluation des performances quantitatives.

Les principes applicables en 2019, tendant à aligner les critères définissant la partie variable annuelle de la rémunération des dirigeants sur ceux mesurant la performance du Groupe (tant dans sa dimension économique que sociétale), seraient donc maintenus sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2020 sera payée en 2021 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2020.

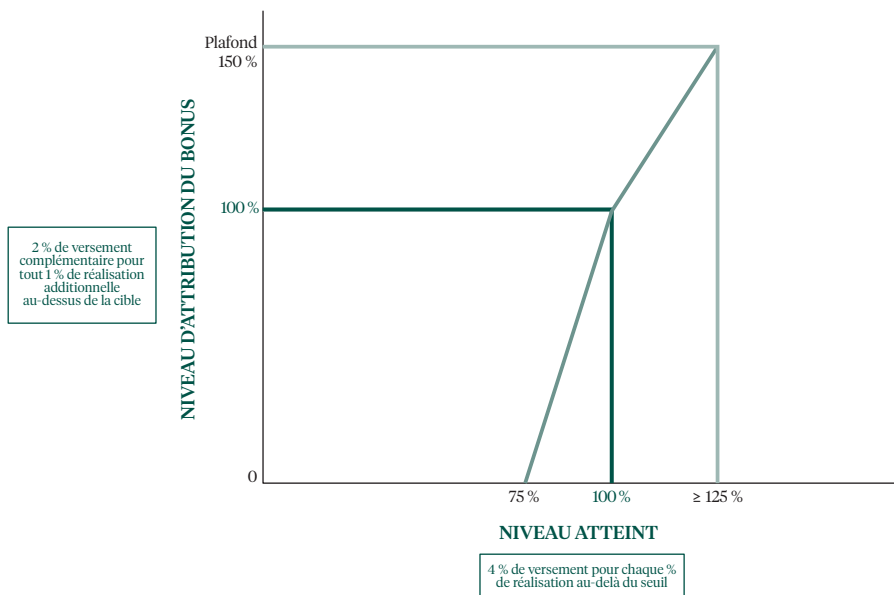
Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après, étant entendu que les objectifs spécifiques chiffrés, pour des raisons de confidentialité, sont uniquement révélés *a posteriori*, au moment du versement de la rémunération concernée.

Le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux d'attribution est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint 125 %, le taux d'attribution est porté à 150 % du montant cible.

Niveau d'atteinte des objectifs financiers	Niveau d'attribution du bonus
≤ 75 %	0 %
100 %	100 %
≥ 125 %	150 % (plafond)

Toute performance entre le seuil de déclenchement (75 %) et la cible (100 %) ou entre la cible et le plafond (125 %) donne lieu à un niveau de la rémunération variable annuelle versée résultant de l'extrapolation linéaire entre ces limites. Ainsi, à titre d'exemple, une performance de 90 % de la cible permettrait d'attribuer 60 % de la rémunération variable annuelle et une performance de 110 % de la cible permettrait d'attribuer 120 % de la rémunération variable annuelle.



Niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers	Niveau d'attribution
0 à 100 %	0 à 100 %

Rémunération variable pluriannuelle

Dispositif de rémunération variable à long terme

Lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a proposé de modifier le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Le Conseil d'administration considère que le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux est particulièrement adapté aux fonctions de Président-Directeur général et de Directeur général délégué compte tenu du niveau attendu de leurs contributions directes à la performance à long terme de l'entreprise. En effet, ce dispositif qui repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante mesurés au niveau du Groupe sur plusieurs années, ainsi que sur l'évolution de la valeur de l'action Kering par rapport à son marché de référence (Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch), permet de renforcer la motivation des dirigeants mandataires sociaux tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe. Il est précisé par ailleurs que l'attribution annuelle d'actions de performance au Président-Directeur général et au Directeur général délégué est plafonnée par le Conseil d'administration à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

Conditions de performance

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux est fonction de l'atteinte par le Groupe de conditions de performance dont la mesure sera effectuée sur trois années et dont le niveau d'atteinte sera communiqué par critère une fois l'appréciation de la performance établie par le Conseil d'administration.

Les critères retenus (résultat opérationnel courant du Groupe, cash-flow libre opérationnel du Groupe, et taux de marge opérationnelle courante du Groupe – critères identiques au précédent mécanisme de rémunération variable pluriannuelle) ont pour objectif de mesurer la performance de manière globale comme suit :

- si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ;
- si seulement deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ;

- si seulement l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et
- si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise.

Sous réserve du respect des conditions de performance décrites ci-dessus et d'une condition de présence décrite ci-après, le nombre d'actions de performance acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse en fonction de la performance du cours des actions Kering entre la date d'attribution initiale et le jour précédant la date d'acquisition de ces actions, relativement à la variation d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés de référence cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Conditions de présence

L'acquisition d'actions de performance par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué est également soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date d'acquisition des actions.

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

Par ailleurs, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué s'engagent à ne pas recourir, pendant toute la durée de leur mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui leur sont attribuées.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne serait accordée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2020.

Rémunération fixe annuelle (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration en qualité d'Administrateur est décrite à la section 4.2 du présent Chapitre. Le Directeur général délégué percevrait, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieraient d'aucune indemnité de non-concurrence.

Avantages en nature

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué bénéficieraient chacun d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**Treizième résolution****Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs**

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 sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1. « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et du Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote *ex-ante*) ».



4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote *ex-ante*)

4.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP MEDEF, la politique de rémunération applicable aux Administrateurs prévoit une part majoritairement variable dans la rémunération qui leur est attribuée (soit 60 % contre 40 % pour la part fixe). Elle est conforme à la stratégie de la Société qui s'inscrit dans le respect de l'intérêt social.

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leurs préparations. En cela, l'Administrateur Référent bénéficie d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur Référent figure en section 1.5.2 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et suit la politique de rémunération des Administrateurs, étant précisé que la

détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les critères de sa répartition sont désormais approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à l'élaboration de la politique de rémunération font l'objet d'un strict respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts qui sont notamment décrites dans le règlement intérieur du Conseil, l'Administrateur intéressé ne participant ni aux débats ni aux votes des résolutions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateurs et de membres des Comités spécialisés au sein du Groupe.

Par ailleurs, il est précisé que l'Administrateur représentant les salariés est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société.

4.2.2 Éléments composant la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 février 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a proposé de modifier l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur Référent au titre de l'exercice de cette fonction, de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable et de l'élargissement envisagé du Conseil d'administration. La répartition de ces rémunérations est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice écoulé, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre à la rémunération liée.

Il est prévu que la répartition de cette enveloppe reste inchangée, à savoir une part fixe à hauteur de 40 % et une part variable à hauteur de 60 %.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et du développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur Référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros pour l'exercice 2020), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administrateur Référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2020, les objectifs de l'Administrateur Référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires ou les investisseurs ;
- contribuer à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du Conseil et de ses membres ;
- veiller à l'information des mandataires sociaux non exécutifs et faciliter la communication entre ces derniers en organisant, le cas échéant, des réunions ou échanges en dehors des réunions du Conseil ou des Comités ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des mandataires sociaux

Quatorzième résolution

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur

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 sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicables aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 23 avril 2020 (vote *ex-ante*) » (mandataires sociaux non-exécutifs).



4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2019 comprennent une partie fixe et une partie variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué approuvée par les

actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019 (8^e et 9^e résolutions), y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Ce tableau indique en outre les éléments versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général
(Tableau n° 2 nomenclature AMF)

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice ⁽¹⁾	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	947 088	1 944 000 ⁽³⁾	1 944 000	1 944 000 ⁽⁴⁾
Rémunération variable pluriannuelle :				
<i>Plan 2014 : 11 372 KMUs attribuées à 144 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 637 568 euros</i> <i>Condition de performance non-remplie</i>		-	-	0
<i>Plan 2015 : 11 153 KMUs attribuées à 167 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 862 551 euros et exercées à 885 euros par KMU</i>		-	-	9 870 405
<i>Plan 2016 : 9 526 KMUs attribuées à 166 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 581 316 euros et exercées à 988 euros par KMU</i>		9 411 688	-	-
Rémunération exceptionnelle				
<i>Plan 2014 : 9 900 KMUs attribuées à 166 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 643 400 euros et exercées à 885 euros par KMU</i>		-	-	8 761 500
<i>Plan 2018 : 5 000 KMUs attribuées à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros et exercées à 988 euros par KMU</i>		4 940 000 ⁽²⁾	-	-
Jetons de présence (Kering)	67 006	66 704 ⁽³⁾	66 704	67 121 ⁽⁴⁾
Jetons de présence (filiales)	-	-	-	14 527 ⁽⁴⁾
Avantages en nature ⁽⁵⁾	10 933	10 933	16 421	16 421
Total	2 225 027	17 573 325	3 227 125	21 873 974

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

10 471 KMUs relatives au plan 2017 seront dues à partir d'avril 2020 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2021 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 249 euros, représentant à la date d'attribution 2 607 279 euros), cet octroi correspond à un montant de 12 230 128 euros.

(2) Rémunération exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : 10 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général, sans condition de performance. La première tranche a été monétisée en octobre 2019, comme indiqué ci-dessus. La monétisation de la seconde tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2020 sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 2 905 000 euros); cet octroi correspondrait à un montant de 5 840 000 euros.

(3) Au titre de l'exercice 2018.

(4) Au titre de l'exercice 2017.

(5) François-Henri Pinault bénéficie d'une voiture de fonction.

Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué
(Tableau n° 2 nomenclature AMF)

Jean-François Palus Directeur général délégué Montants bruts (en euros)	Exercice 2019		Exercice 2018 (données retraitées ⁽³⁾)	
	Montants attribués au titre de l'exercice ⁽⁴⁾	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice ⁽⁴⁾	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe ⁽⁴⁾	1 223 045	1 223 045	1 221 296	1 221 296
Rémunération variable annuelle ⁽⁵⁾	816 699	1 685 818 ⁽⁶⁾	1 685 818	1 597 998 ⁽⁷⁾
Rémunération variable pluriannuelle :				
<i>Plan 2014 : 9 426 KMUs attribuées à 144 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 357 344 euros. Condition de performance non-remplie</i>		-	-	0
<i>Plan 2015 : 9 758 KMUs attribuées à 167 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 629 586 euros et exercées à 885 euros par KMU</i>		-	-	8 635 830
<i>Plan 2016 : 8 448 KMUs attribuées à 166 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 402 368 euros et exercées à 988 euros par KMU</i>		8 346 624	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
<i>Plan 2018 : 3 000 KMUs attribuées à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros et exercées à 988 euros par KMU</i>		2 964 000 ⁽²⁾	-	-
Jetons de présence (Kering)	71 901	66 704 ⁽⁶⁾	66 704	60 412 ⁽⁷⁾
Jetons de présence (filiales)	120 000	125 000 ⁽⁶⁾	125 000	128 333 ⁽⁷⁾
Avantages en nature ⁽⁴⁾⁽⁸⁾	1 089 975	1 089 975	1 089 975	1 089 975
Total	3 321 620	15 501 166	4 188 793	12 733 844

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique.

(2) 7 196 KMUs relatives au plan 2017 seront dues à partir d'avril 2020 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2021 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 249 euros, représentant à la date d'attribution 1 791 804 euros), cet octroi correspond à un montant de 8 404 928 euros.

(3) Rémunération exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : 6 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Directeur général délégué, sans condition de performance. La première tranche a été monétisée en octobre 2019, comme indiqué ci-dessus. La monétisation de la seconde tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2020 sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 1 743 000 euros) ; cet octroi correspondrait à un montant de 3 504 000 euros.

(4) Données retraitées avec le taux de change 2019 pour obtenir une information à taux de change comparable.

(5) Convertis en euros au cours moyen de change de l'exercice 2019 (soit 0,87777). La rémunération fixe du Directeur général délégué (1 200 000 euros) est payée pour moitié en euros et pour moitié en livres sterling. Le taux de conversion retenu est celui du budget arrêté en mars chaque année. En fin d'année, le montant en livre est retraité en euros, au cours moyen de change de l'exercice, constaté en fin d'année (soit 0, 87777). Cet alignement explique le montant en euros potentiellement différent des 1 200 000 euros, rémunération fixe du Directeur général délégué.

(6) Convertis en euros au cours de change à la date de clôture de l'exercice 2019 (soit 0,8508).

(7) Au titre de l'exercice 2018.

(8) Au titre de l'exercice 2017.

(9) Les avantages en nature correspondent à une allocation de résidence à Londres annuelle dont bénéficie le Directeur général délégué depuis le 1^{er} juillet 2013 (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling). Il a été mis fin à cette allocation de résidence le 31 décembre 2019, à la suite de la localisation à Paris des activités du Directeur général délégué.

Pour rappel les données publiées dans le Document de référence 2018 se présentaient ainsi⁽¹⁾ :

Montants bruts (en euros) Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2018	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 216 443	1 216 443
Rémunération variable annuelle	1 634 010	1 559 476 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle	n.a	8 635 830
Rémunération exceptionnelle	-	-
Jetons de présence (Kering)	66 704	60 412 ⁽²⁾
Jetons de présence (filiales)	125 000	128 333
Avantages en nature	1 081 582	1 081 582
Total	4 123 739	12 682 076

(1) Tableau fourni par référence aux données retraitées qui figurent dans le tableau ci-dessus.

(2) Au titre de l'exercice 2017.

Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2018 ont été versés en février 2019 et ceux dus au titre de l'exercice 2019 ont été versés en février 2020.

Détails concernant la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2019

Niveau d'atteinte des objectifs en 2019 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 672
	Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	2 307
	TOTAL FINANCIER	70 %	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	description
	Gestions des organisations et des talents	10 %	page 252
	TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			
Rémunération variable atteinte (en euros)			
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)			
Rémunération variable cible (en euros)			
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)			

Niveau d'atteinte des objectifs en 2019 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Nature	Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)
Critères financiers			
	Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 672
	Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	2 307
	TOTAL FINANCIER	70 %	
Critères extra-financiers			
	Développement durable	10 %	Voir
	Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %	description
	Gestions des organisations et des talents	10 %	Page 252
	TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE			
Rémunération variable atteinte (en euros)			
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)			
Rémunération variable cible (en euros)			
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)			

Seuils de déclenchement						Réalisé <i>en % de l'objectif</i>	Taux de versement	Montant en euros correspondant
Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible	Versement	Plafond de réalisation	Versement			
<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>	<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>	<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>			
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	101,1 %	102,2 %	515 088
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	51,6 %	0 %	0
						76 %	51 %	515 088
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	144 000
						100 %	100 %	432 000
								947 088
							947 088	
							79 %	
							1 440 000	
							120 %	

Seuils de déclenchement						Réalisé <i>en % de l'objectif</i>	Taux de versement	Montant en euros correspondant
Seuil minimum de réalisation	Versement	Cible	Versement	Plafond de réalisation	Versement			
<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>	<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>	<i>en % de l'objectif</i>	<i>en % de la base 100</i>			
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	101,1 %	102,2 %	444 174
75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	51,6 %	0 %	0
						76 %	51 %	444 174
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	124 175
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	124 175
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	124 175
						100 %	100 %	372 525
								816 699
							816 699	
							67 %	
							1 223 045	
							100 %	

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2019

Pour chaque objectif, le Comité concerné a établi la liste des éléments d'appréciation de la réalisation des objectifs extra-financiers présentés et étudiés par le Comité des rémunérations, permettant d'aligner la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur la stratégie à long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration a ensuite évalué, sur la base de ces éléments, le taux de réalisation de chaque objectif.

Critères extra-financiers

(qualitatifs)

applicables à la

rémunération

variable annuelle

Objectifs 2019	Pondération
Gestion des organisations et des talents Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes Mettre en place des programmes de recrutement, formation, rémunération et promotion interne visant à accroître la parité Plan de succession du Comité exécutif et des positions clés Promouvoir et faciliter le développement des talents	10 %
Responsabilité sociétale <i>Gestion des risques :</i> Formations des employés à travers le monde dispensées par le département compliance; Réunions régulières du Comité des risques et mise en œuvre effective de plans d'actions; Refonte de la cartographie des risques anti-corruption; Contrôles approfondis de parties tierces; Mise en œuvre de dispositifs de gestion des crises. <i>Mise en œuvre des politiques anti-corruption et évaluation de la sensibilisation des employés à celles-ci :</i> Engagement accru des CEOs des marques; Mise à jour de l'ensemble des politiques et procédures compliance; Poursuite de la sensibilisation des employés/collaborateurs exposés au risque de corruption; Réalisation d'audits anti-corruption; Impulsion des contrôles internes et des fonctions compliance au sein du Groupe.	10 %
Développement durable Propagation, dans toutes les entités du Groupe, d'une culture active de Développement durable Promotion et exploitation du Compte de Résultat Environnemental (EP&L) Susciter et animer la mise en place d'actions en faveur du Développement durable Promouvoir une culture éthique au sein du Groupe Diffusion de la culture et des valeurs de la Société	10 %
Sous-total	30 %
TOTAL	100 %

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2015 (au titre de 2014)	2016 (au titre de 2015)	2017 (au titre de 2016)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)
	1 560 900	1 158 960	1 407 318	1 944 000	1 944 000

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2015 (au titre de 2014) ⁽¹⁾	2016 (au titre de 2015) ⁽¹⁾	2017 (au titre de 2016) ⁽¹⁾	2018 (au titre de 2017) ⁽¹⁾	2019 (au titre de 2018) ⁽¹⁾
	1 181 944	877 587	1 070 276	1 597 998	1 685 818

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture 2019 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,8508).

Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle (Long Term Incentive) au titre de l'exercice 2019

De 2013 jusqu'à 2019, un mode d'intéressement à long terme, fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs, a prévalu. La valeur de celles-ci est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution, ouvre une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres annuelles) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un historique des attributions de KMUs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, qui sont en cours d'acquisition ou qui sont devenues disponibles, est présenté dans les tableaux figurant en pages 255 et 256.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 100 % et 80 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de N-1).

Dans ces conditions, au cours de l'exercice 2019, 4 175 KMUs et 3 047 KMUs d'une valeur unitaire de 753 euros au 31 décembre 2018 ont été attribuées respectivement au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 3 143 775 euros et 2 294 391 euros.

Afin d'aligner la rémunération variable pluriannuelle (LTI) sur la performance à long terme du Groupe, l'acquisition définitive des KMUs est soumise, depuis 2017, pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, à des critères de performance correspondant à trois indicateurs financiers opérationnels appréciés au niveau du Groupe :

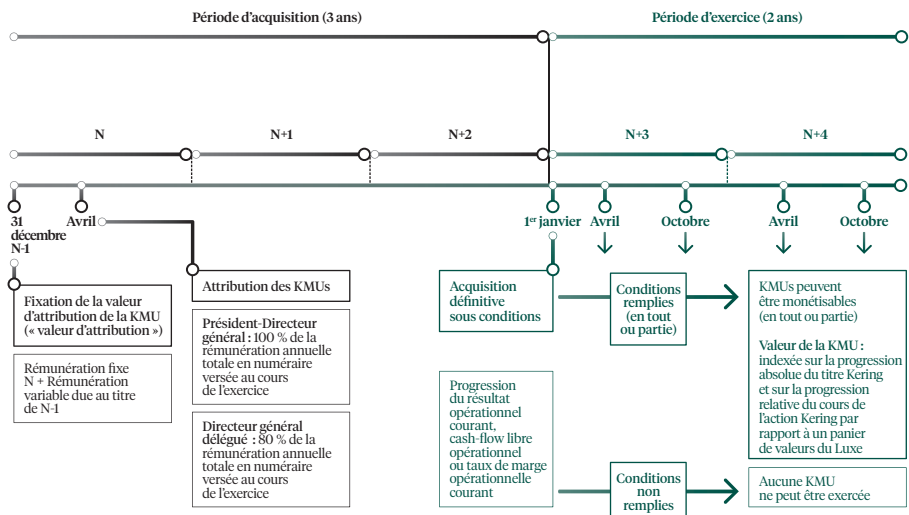
- résultat opérationnel courant (ROC) ;
- cash-flow libre opérationnel (FCF) ;
- taux de marge opérationnelle courante (TMO).

Selon le dispositif mis en place en 2017, si, pour au moins un des trois indicateurs mentionnés ci-dessus, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable (les progressions pour chaque indicateur étant mesurées à périmètre d'activités constant et sur données publiées). À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, conformément à la politique de rémunération adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019, la réalisation des critères de performance s'applique de la manière suivante :

- réalisation des trois critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de deux critères sur trois : acquisition de 75 % des droits ;
- réalisation d'un critère sur trois : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

Les critères financiers retenus sont calqués sur les indices utilisés pour la performance du Groupe et le mécanisme mis en place répond à une exigence renforcée puisque la valeur de la KMU ne constitue pas en soi une condition de performance mais a une influence sur le montant effectivement payé à la date de l'exercice.



Fonctionnement du dispositif des Unités Monétaires Kering (KMUs)

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ont été éligibles aux plans de rémunération à long terme mis en place de 2013 à 2019 par la Société au profit des salariés et dirigeants du Groupe.

La composante de long terme de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est alignée sur les objectifs stratégiques à long terme du Groupe et consiste en l'attribution de KMUs dont le mécanisme est identique à celui des plans de rémunération à long terme des autres cadres du Groupe bénéficiant d'une telle composante de rémunération, mais leur exercice est soumis à des conditions de performance rappelées ci-dessus.

Le plan de rémunération à long terme est donc fondé, jusqu'à l'exercice 2020, sur les KMUs, dont la valeur initiale unitaire de 100 euros (au 31 décembre 2011) est indexée sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe. Ce principe et critère de détermination est maintenu. En revanche, à la suite de la transformation majeure du Groupe et notamment la distribution d'une grande partie des actions PUMA détenues par Kering, le contenu du panel de référence a été adapté afin qu'il reflète exclusivement les Activités Luxe, en excluant désormais les activités Sport & Lifestyle. Les sociétés Adidas et Nike sont par conséquent sorties du panier de référence.

La période d'acquisition de ces KMUs est fixée à trois ans à compter de leur attribution ; elle ouvre une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres annuelles) par les bénéficiaires. La monétisation s'effectuera alors sur la base de la valeur déterminée lors de la dernière fenêtre annuelle.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, et aux recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 10 mars 2017, de supprimer l'obligation de conservation de titres Kering résultant de la monétisation de KMUs, s'agissant d'un instrument à dénouement exclusivement en numéraire.

Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

L'évolution de la valeur de la KMU est appréciée semestriellement (au 30 juin et 31 décembre de chaque année), sur la base du cours de bourse des 30 derniers jours de l'action Kering, cette valeur étant pondérée de la performance de l'action Kering par rapport au panel.

À la fin de chaque semestre, la valeur de la KMU est calculée selon la formule suivante :

$$UV_{s+1} = UV_s \times ((1+VK_{s+1}) + ((1+VK_{s+1}) \times [1+VK_{s+1}] / [1+VPV_{s+1}])) / 2$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

s+1 = date de clôture semestrielle donnant lieu à l'évaluation de l'Unité de Valeur (30/06 ou 31/12).

s = clôture semestrielle précédente.

VK = progression, sur le semestre, de l'action Kering en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

VPV = progression, sur le semestre, d'un panier de valeurs, égale à la moyenne arithmétique des progressions de ces valeurs en retenant, comme cours de référence, la moyenne des 30 derniers jours précédant la clôture semestrielle.

Les sociétés de référence pour la constitution du panel de valeurs sont les suivantes : Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's.

Depuis le 31 décembre 2011, et sur la base de la méthodologie de valorisation décrite ci-dessus, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 ⁽¹⁾	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

Pour illustrer la sensibilité de la KMU au cours de l'action Kering et de la valeur du panier, les quatre scénarios indicatifs suivants sont présentés :

Option	Impact sur la KMU
-15 % (Kering) vs -15 % (panier)	Baisse de la KMU de 15 %
-10 % (Kering) vs +5 % (panier)	Baisse de la KMU de 16,4 %
+10 % (Kering) vs -5 % (panier)	Augmentation de la KMU de 18,7 %
+15 % (Kering) vs +15 % (panier)	Augmentation de la KMU de 15 %

L'hypothèse d'un décrochage très sérieux du titre Kering (un - 80 % par exemple) se traduirait par une baisse significative du niveau de la valeur de la KMU.

Tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social

François-Henri Pinault – Président-Directeur général

KMUs

Attributions	KMUs attribuées ⁽¹⁾	Valeur unitaire (en euros) ⁽²⁾	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition ⁽³⁾	Objectif/Seuil ⁽⁴⁾	Valeur au 31/12/2019 (1168 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2017	10 471	249 ⁽⁵⁾	2 607 279	Janvier 2020	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	12 230 128	atteint
Exercice 2018	5 411	581 ⁽⁶⁾	3 143 791	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	6 320 048	en cours
	5 000	581 ⁽⁶⁾	2 905 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise ⁽⁷⁾	5 840 000	n.a.
Exercice 2019	4 175	753 ⁽⁸⁾	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 876 400	en cours

10 471 KMUs relatives au plan 2017 seront dues à partir d'avril 2020 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2021 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 249 euros), cet octroi correspond à un montant de 12 230 128 euros.

Concernant la rémunération exceptionnelle accordée en 2018 aux dirigeants mandataires sociaux à la suite de la transformation majeure du Groupe, la première tranche a été monétisée en octobre 2019. La monétisation de la seconde tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2020 : les 5 000 KMUs restant attribuées en 2018 au Président-Directeur général, sans condition de performance. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 2 905 000 euros), cet octroi correspond à un montant de 5 840 000 euros.

Jean-François Palus – Directeur général délégué

KMUs

Attributions	KMUs attribuées ⁽¹⁾	Valeur unitaire (en euros) ⁽²⁾	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition ⁽³⁾	Objectif/Seuil ⁽⁴⁾	Valeur au 31/12/2019 (1168 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2017	7 196	249 ⁽⁵⁾	1 791 804	Janvier 2020	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	8 404 928	atteint
	5 000	249 ⁽⁵⁾	1 245 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise ⁽⁷⁾	5 840 000	n.a.
Exercice 2018	3 809	581 ⁽⁶⁾	2 213 029	Janvier 2021	Progression d'un des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 448 912	en cours
	3 000	581 ⁽⁶⁾	1 743 000	Janvier 2020	Aucune condition de performance requise ⁽⁷⁾	3 504 000	n.a.
Exercice 2019	3 047	753 ⁽⁸⁾	2 294 391	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	3 558 896	en cours

7 196 KMUs relatives au plan 2017 seront dues à partir d'avril 2020 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2021 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 249 euros), cet octroi correspond à un montant de 8 404 928 euros.

Par ailleurs, l'attribution exceptionnelle de 5 000 KMUs, récompensant en 2017 le Directeur général délégué pour les progrès dans la vie du Groupe (performance de PUMA, intégration du groupe de luxe, dynamique de croissance organique rentable), sera également due à partir d'avril 2020. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 249 euros), cet octroi correspond à un montant de 5 840 000 euros.

Concernant la rémunération exceptionnelle accordée en 2018 aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe, la première tranche a été monétisée en octobre 2019. La monétisation de la seconde tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2020 : les 3 000 KMUs restant attribuées en 2018 au Directeur général délégué, sans condition de performance. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution 1 743 000 euros), cet octroi correspond à un montant de 3 504 000 euros.

(1) La valeur d'attribution des KMUs est égale à 100 % de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice pour le Président-Directeur général et à 80 % pour le Directeur général délégué depuis l'exercice 2017.

(2) La valeur des KMUs est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du Luxe.

(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution.

(4) Pour les exercices 2017 et 2018, 100 % de l'attribution peut être monétisée si, pour le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre opérationnel, ou le taux de marge opérationnelle courante, une progression est constatée entre la moyenne des niveaux observés sur la période d'acquisition (trois ans) et le niveau affiché dans les comptes consolidés de Kering pour l'exercice précédant l'année d'attribution, alors 100 % de l'enveloppe de KMUs attribuées serait monétisable. À défaut, l'enveloppe de KMUs attribuées serait définitivement perdue.

À compter de l'exercice 2019, ces critères de performance deviennent progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante :

- réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ;
- réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ;
- réalisation d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ;
- aucun critère atteint : perte des droits.

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2016.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(7) Prime exceptionnelle accordée aux dirigeants mandataires sociaux suite à la transformation majeure du Groupe : une fois la sortie du retail achevée, construire un groupe intégré générant de la valeur au niveau Groupe pour les marques et, une fois la capacité confirmée du Pôle Luxe à générer une croissance organique profitable, concentrer le portefeuille sur des marques de luxe.

(8) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

Rémunération exceptionnelle

Le management du Groupe, avec le consentement du Conseil d'administration, a défini une stratégie visant, après la finalisation de la cession des activités retail, à construire un groupe intégré créant de la valeur au niveau Groupe pour les marques et à concentrer ensuite le portefeuille sur des marques de luxe, une fois la capacité confirmée des activités Luxe à générer une croissance organique profitable.

La distribution d'une grande partie des actions PUMA détenues par Kering s'est inscrite dans une telle stratégie : en parallèle de la capacité des marques de luxe à nourrir une croissance saine et rentable, le redressement de PUMA était alors suffisamment engagé et a permis au Groupe de capitaliser sur sa dynamique de croissance pour conduire à améliorer sa profitabilité, et offrir ainsi un profil attractif pour les marchés financiers.

Une telle stratégie, conseillée par les deux dirigeants, mise en œuvre par eux au moment où les conditions étaient réunies pour en tirer le meilleur parti, a abouti à une transformation majeure pour le Groupe.

Au cours de l'exercice 2018, sur la base des éléments décrits ci-dessus et après approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 avril 2018, 10 000 KMUs et 6 000 KMUs d'une valeur unitaire de 581 euros au 31 décembre 2017 ont été attribuées respectivement au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, correspondant à une valeur d'attribution respective de 5 810 000 euros et 3 486 000 euros. La première tranche a été monétisée en octobre 2019, comme indiqué aux pages 247 et 248 : 4 940 000 euros pour le Président-Directeur général et 2 964 000 euros pour le Directeur général délégué.

La monétisation de la seconde tranche pourrait intervenir à compter d'avril 2020 sur la base de la valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019 (contre une valeur d'attribution de 581 euros au 31 décembre 2017, représentant à la date d'attribution respectivement 2 905 000 euros et 1 743 000 euros). En cas de monétisation en avril 2020, celle-ci s'éleverait à un montant de 5 840 000 euros pour le Président-Directeur général et 3 504 000 euros pour le Directeur général délégué.

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux (Tableau n° 11 nomenclature AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault Président-Directeur général Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2021		X		X		X		X
Jean-François Palus Directeur général délégué Date début mandat : 26 février 2008 Date fin mandat : AG 2021		X ⁽¹⁾		X		X		X

(1) Résiliation du contrat de travail le 31 décembre 2019.

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2019 et aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

Il est rappelé qu'aucun instrument de couverture d'options et d'actions de performance pour les dirigeants mandataires sociaux n'a été mis en place, ces derniers ayant par ailleurs pris un engagement formel de ne pas y recourir.

Avec le maintien du mode d'intéressement à long terme fondé sur des instruments monétaires, aucune action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux depuis 2012.

Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social (Tableau n° 1 nomenclature AMF)

Montant bruts (en euros)

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Montants au titre de l'exercice 2019	Montants au titre de l'exercice 2018
Rémunérations dues ⁽¹⁾	2 225 027	3 227 125
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	3 143 775	8 953 791
TOTAL	5 368 802	12 180 916

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique; ils sont en revanche rappelés dans le tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles présenté page 255.

Au cours de l'exercice 2019, les KMUs relatives au plan 2016 (9 526 KMUs) et à 50 % de l'attribution exceptionnelle en 2018 (5 000 KMUs) ont été monétisées en octobre 2019, sur la base du cours de la KMU valorisée à 988 euros au 30 juin 2019, soit un montant de 14 351 688 euros.

(2) Cette valeur résulte du nombre de KMUs attribuées au cours de l'exercice à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

Jean-François Palus Directeur général délégué	Montants au titre de l'exercice 2019	Montants au titre de l'exercice 2018
Rémunérations dues ⁽¹⁾	3 321 620	4 123 739
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	2 294 391	5 699 029
TOTAL	5 616 011	9 822 768

(1) Les montants dus au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique; ils sont en revanche rappelés dans le tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles présenté page 256.

Au cours de l'exercice 2019, les KMUs relatives au plan 2016 (8 448 KMUs) et à 50 % de l'attribution exceptionnelle en 2018 (3 000 KMUs) ont été monétisées en octobre 2019, sur la base du cours de la KMU valorisée à 988 euros au 30 juin 2019, soit un montant de 11 310 624 euros.

(2) Cette valeur résulte du nombre de KMUs attribuées au cours de l'exercice à leur valeur d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et le Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

La présentation qui suit a été réalisée conformément aux dispositions de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, dans un souci de mise en conformité immédiate aux nouvelles exigences de transparence en matière de rémunération des dirigeants.

Les ratios présentés ci-dessous ont été calculés sur la base des éléments de rémunération fixe et variable versés au cours de cinq derniers exercices, des éléments de rémunération pluriannuelle attribués, sous forme d'unités monétaires Kering (KMUs), au cours de la même période et valorisés à la valeur d'attribution de la KMU ainsi que des éventuels jetons de présence versés.

Le périmètre d'analyse concerne les salariés de l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés holding du groupe Kering.

François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont occupé les postes de Président-Directeur général et de Directeur général délégué durant les cinq exercices concernés.

La relative baisse de la valeur des ratios moyens et médians pour l'année 2016 s'explique par la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux au titre des résultats 2015, en dessous des cibles fixées.

A *contrario*, la hausse des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUs aux deux dirigeants mandataires sociaux de façon à reconnaître la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de luxe pleinement intégré, à la suite de la distribution d'une grande partie des actions PUMA détenues par Kering.

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio avec rémunération moyenne	41,3	35,5	43,3	96,2	53,6
Ratio avec rémunération médiane	70,5	57,0	78,0	168,9	88,4

Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ratio avec rémunération moyenne	37,1	31,3	44,1	68,3	45,5
Ratio avec rémunération médiane	63,4	50,2	79,3	120,0	75,0

En M€	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	1 647	1 886	2 948	3 944	4 778

(1) Données publiées.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

Onzième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général

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 sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice au Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

Douzième résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué

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 sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice au Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

L'Assemblée générale du 6 mai 2014 avait augmenté de 809 000 à 877 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2014, et ce, en raison de la nomination d'un Administrateur supplémentaire. Ce montant global de 877 000 euros est demeuré inchangé au titre des exercices 2018 et 2019.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 11 février 2020 a décidé de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2019, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont réputés absents et ne peuvent prétendre aux jetons de présence y afférents.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une

part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante étant précisé que Financière Pinault a renoncé à ses jetons de présence :

- une part fixe, dont est déduite une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations et de la gouvernance respectivement (23 000 euros chacun), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2019, le montant total à verser aux Administrateurs est de 877 700 euros avec la répartition suivante :

- 350 800 euros de part fixe dont 46 000 euros de part spéciale, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;
- 526 200 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

Les censeurs ne perçoivent aucun jeton de présence au titre de leur participation aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont conviés.

Le tableau suivant détaille les rémunérations versées aux Administrateurs en 2018 et 2019 au titre des exercices 2017 et 2018.

		Montants versés au cours de l'exercice (en euros)	
Membres du Conseil d'administration		2019	2018
François-Henri Pinault	Jetons de présence	66 704	67 121
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	26 838
	Part variable	44 260	40 283
Jean-François Palus	Jetons de présence	66 704	60 412
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	20 129
	Part variable	44 260	40 283
Sophie L'Hélias	Jetons de présence	104 562	100 192
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	29 926	26 838
	Part variable	51 636	50 354
Jean-Pierre Denis	Jetons de présence	104 562	100 192
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	29 926	26 838
	Part variable	51 636	50 354
Yseulys Costes	Jetons de présence	74 186	69 639
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	29 926	26 838
	Part variable	44 260	42 801
Baudouin Prot	Jetons de présence	49 492	62 086
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	26 838
	Part variable	27 048	35 248
Sapna Sood	Jetons de présence	69 268	69 639
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	29 926	26 838
	Part variable	39 342	42 801
Daniela Riccardi	Jetons de présence	66 704	64 604
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	22 444	26 838
	Part variable	44 260	37 766
Ginevra Elkann	Jetons de présence	9 905	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	4 988	-
	Part variable	4 918	-
Claire Lacaze	Jetons de présence	17 317	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	7 481	-
	Part variable	9 836	-
Patricia Barbizet⁽¹⁾	Jetons de présence	153 845	162 291
	Présidence de Comité	23 000	23 000
	Part fixe	37 407	33 548
	Part variable	93 437	105 744
Laurence Boone⁽²⁾	Jetons de présence	50 564	72 157
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	11 222	26 838
	Part variable	39 342	45 319
Sophie Bouchillou⁽³⁾	Jetons de présence	43 188	48 667
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	11 222	13 419
	Part variable	31 965	35 248
TOTAL		877 000	877 000

(1) Le mandat de Patricia Barbizet, Vice-Présidente, a pris fin le 14 décembre 2018.

(2) Le mandat de Laurence Boone a pris fin le 26 juillet 2018.

(3) Le mandat de Sophie Bouchillou a pris fin en juillet 2018.

La Société, ni aucune des entreprises qu'elle contrôle, n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux en raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Aucun mandataire social non-dirigeant ne bénéficie ni d'avantage particulier ni de régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée pour ces derniers au titre de leur mandat.

Par ailleurs, Claire Lacaze, Administratrice représentant les salariés, est titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

Dixième résolution

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce et relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement

d'entreprise, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 aux mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2019 de la Société, chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2019 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

Le Conseil d'administration.