

Kering

Société anonyme au capital de 505 117 288 €

Siège social : 40, rue de Sèvres - 75007 Paris

552 075 020 R.C.S. Paris

PROCES-VERBAL DES DELIBERATIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE (ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE) DU 27 AVRIL 2017

L'an deux mille dix-sept, le 27 avril à 15 heures, les actionnaires de la société Kering se sont réunis en Assemblée générale mixte au siège social de la Société situé 40 rue de Sèvres à Paris (7^{ème}) sur convocation faite par le Conseil d'administration et suivant avis préalable de réunion, inséré le 17 mars 2017 au "Bulletin des Annonces Légales Obligatoires" n°33 et avis de convocation, inséré le 31 mars 2017 au "Bulletin des Annonces Légales Obligatoires" n°39 et dans le journal d'annonces légales "Les Petites Affiches" du 31 mars 2017 n°65, ainsi que par lettres adressées aux actionnaires nominatifs, conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il a été établi une feuille de présence à laquelle ont été annexés les pouvoirs des actionnaires représentés par des mandataires ainsi que les formulaires de vote par correspondance et qui a été émargée par chaque membre de l'Assemblée en entrant en séance.

L'Assemblée est présidée par M. François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration.

La Société Artémis, représentée par Madame Carole Ferrand, et la Société Manon Holding, représentée par Monsieur André Guilbert, les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, représentant tant par eux-mêmes que comme mandataires le plus grand nombre de voix, sont appelés comme scrutateurs.

M. Eric Sandrin, Secrétaire du Conseil d'administration, Directeur juridique du Groupe, est désigné par le bureau comme secrétaire.

Ensemble, ils composent le bureau de cette Assemblée.

La feuille de présence, certifiée exacte par les membres du bureau ainsi constitué, permet de constater que les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent 95.181.611 actions, soit plus du cinquième des actions ayant le droit de vote et totalisent 147.135.251 voix pour les résolutions à caractère ordinaire et de 95.181.402 actions, soit plus du quart des actions ayant droit de vote et totalisent 147.134.833 voix pour les résolutions à caractère extraordinaire.

L'Assemblée pouvant ainsi valablement délibérer est déclarée régulièrement constituée.

Le Président dépose sur le bureau et met à la disposition des membres de l'Assemblée :

1/ Les avis de réunion et avis de convocation, à savoir :

- un exemplaire du B.A.L.O. contenant l'avis préalable de réunion et un exemplaire du B.A.L.O. et du journal d'annonces légales contenant l'avis de convocation, ces avis étant publiés en conformité des articles R 225-66 et R.225-73 du Code de commerce,

- les copies et les avis de réception des lettres recommandées de convocation adressées aux Commissaires aux comptes,

2/ la feuille de présence de l'Assemblée et les pouvoirs des actionnaires représentés par des mandataires, ainsi que les formulaires de vote par correspondance et les votes transmis électroniquement par VOTACCESS qui y sont annexés,

3/ le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2017 et les différents documents qui, conformément aux dispositions législatives et réglementaires du Code de commerce, ont été tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires, notamment :

- les comptes annuels de la société au 31 décembre 2016, les résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices, ainsi que l'inventaire des valeurs mobilières,
- les comptes consolidés de la société au 31 décembre 2016,
- le rapport de gestion du Conseil d'administration sur les comptes de l'exercice et sur l'activité du Groupe,
- le rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société,
- les rapports des Commissaires aux comptes,
- le rapport sur le programme de rachat d'actions,
- les projets de résolutions.

Puis, le Secrétaire de l'assemblée déclare que :

- les formules de procuration et de vote par correspondance adressées aux actionnaires par la Société étaient accompagnées des documents et comportaient les mentions prévues par les articles R. 225-76 à R. 225-78 du Code de commerce,

- les documents et renseignements énumérés aux articles R.225-73-1, R.225-81 et R.225-83 du même code ont été mis en ligne sur le site internet de la société et ont été adressés avant l'Assemblée aux actionnaires qui en ont fait la demande dans les conditions fixées par l'article R. 225-88 dudit code,

- la liste des actionnaires arrêtée le seizième jour avant la réunion de l'Assemblée a été tenue à la disposition des actionnaires, au siège social,

- et qu'en outre, les documents et renseignements prévus par les textes légaux ont été tenus à la disposition des actionnaires, au même lieu, depuis la convocation de l'Assemblée.

Le Secrétaire déclare également que les comptes annuels et consolidés et les rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents communiqués à l'Assemblée ont été soumis au Comité d'entreprise qui n'a pas présenté d'observation. Il indique également que le document de référence 2016 de la Société, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, a été adressé aux personnes qui en ont fait la demande.

Le Secrétaire précise que, comme nous en avons pris l'usage, l'Assemblée sera enregistrée en présence d'un huissier, en la personne de Maître Fabrine Biche, huissier de justice à Paris.

L'Assemblée lui donne acte de ces déclarations.

Le Secrétaire rappelle ensuite que l'Assemblée générale est appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

A caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation du dividende ;
4. Renouvellement du mandat de Monsieur François-Henri Pinault en qualité d'Administrateur ;
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-François Palus en qualité d'Administrateur ;
6. Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administrateur ;
7. Renouvellement du mandat de Monsieur Baudouin Prot en qualité d'Administrateur ;
8. Approbation des principes et 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 ;
9. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général ;
10. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué ;
11. Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

A caractère extraordinaire

12. Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues ;
13. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) ;
14. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) ;
15. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) ;
16. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ou des titres de capital donnant accès à des titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) ;
17. Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et / ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines

- modalités, dans la limite de 5% du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription ;
18. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15% de l'émission initiale réalisée en application des 13ème, 15ème et 16ème résolutions ;
 19. Délégation de pouvoirs au Conseil à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 10% du capital social (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) ;
 20. Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un ou plusieurs plan(s) d'épargne d'entreprise ;

A caractère ordinaire et extraordinaire

21. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Afin de consacrer le plus de temps possible aux échanges, et comme à l'accoutumée, le Secrétaire propose de dispenser l'Assemblée générale de la lecture du rapport du Conseil d'administration. Ce document a déjà été adressé aux actionnaires qui en ont formulé la demande. Il figure également, de même que les informations chiffrées qui seront présentées lors de la séance, dans le « Document de référence 2016 ».

L'agenda proposé est le suivant.

Jean-François Palus, Directeur Général délégué du Groupe, présentera tout d'abord le bilan de l'année pour le Groupe et une analyse des résultats 2016. François-Henri Pinault, Président Directeur Général du Groupe, reviendra ensuite sur les fondements de la stratégie et sur les perspectives pour les mois et les années à venir. Dans un troisième temps, deux aspects très importants de la vie du Groupe seront évoqués : le Développement Durable et la Gouvernance. Marie-Claire Daveu exposera l'état d'avancement des plans d'action en matière développement durable et Patricia Barbizet, Vice-présidente du Conseil d'Administration, présentera l'activité du Conseil et les rémunérations des dirigeants.

Enfin, François-Henri Pinault prononcera quelques mots de conclusion avant l'intervention des Commissaires aux Comptes et de laisser place à la séance de questions-réponses.

Puis le Président prononce l'allocution ci-après-reproduite.

« Avant de vous exposer la mise en œuvre de notre stratégie et les perspectives de Kering, je voudrais faire un point rapide sur l'année 2016, que Jean-François commentera en détail.

Vous vous souviendrez certainement que l'année dernière je vous ai dit que nous nous attendions à de nouvelles turbulences et à une croissance mondiale de l'industrie du Luxe plus modérée qu'au cours des dernières années. Et je vous avais également réaffirmé toute notre confiance dans notre stratégie et dans nos atouts, qui nous permettront de faire mieux que nos pairs en conquérant des parts de marché. Et bien, l'année 2016 a pleinement illustré ces deux éléments.

Au-delà du ralentissement par rapport aux forts taux de croissance des années précédentes, que nous avions prévu, des développements inattendus ont eu lieu à travers le monde l'an dernier, tant sur le plan économique que sur le plan politique, créant un climat d'incertitudes et de tension peu propice au Luxe et au bien-être. Ainsi, malgré une bonne reprise de la demande en Chine, le marché global du Luxe a stagné en 2016. Ceci n'entame en rien notre conviction que le secteur du Luxe continuera à bénéficier dans la durée de tendances démographiques favorables et de l'émergence de nouvelles catégories de consommateurs. Et nous entendons bénéficier pleinement de cette croissance pérenne.

Pour 2016, nous nous étions préparés à ces secousses et, comme nous vous l'avions dit, nous nous étions mis en condition pour créer davantage de valeur indépendamment des aléas des marchés. En particulier, nous avons bénéficié de l'audace et de la vitesse avec lesquelles nous avons mené la renaissance de Gucci. Nous avons fait de Gucci la Maison de Luxe la plus désirable et la plus célébrée au monde, celle dont la croissance a été la plus forte – et continue de l'être en ce début d'année.

Outre Gucci, nombre de nos marques ont également affiché des performances remarquables l'an dernier. Nous y reviendrons.

Comme nous l'avions annoncé, nous avons augmenté encore nos ventes à magasins constants, et tiré parti de la couverture mondiale de notre réseau de magasins pour satisfaire la demande de nos clients là où elle se manifeste, un avantage majeur dans un monde en mouvement permanent. Nous avons encore renforcé la puissance de notre groupe au service de nos marques, notamment avec le lancement opérationnel de Kering Eyewear, qui a permis d'internaliser les activités de lunettes des Maisons du Groupe – et que nous allons élargir grâce au partenariat récemment annoncé avec Cartier.

Vous le savez, notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale est au centre de notre stratégie et de notre culture d'entreprise, et nous retracerons pour vous nos nouvelles avancées dans ce domaine.

Grâce à nos marques fortes et complémentaires, grâce à une stratégie pertinente dont l'exécution est conduite avec détermination et agilité, grâce au talent et à l'enthousiasme de nos 40 000 professionnels à travers le monde, nous avons signé une excellente année 2016, avec des progressions de chiffre d'affaires et de rentabilité opérationnelle largement supérieures à celles de nos concurrents.

Nous avons de belles perspectives de croissance devant nous, pour 2017 et au-delà, sur lesquelles je reviendrai plus tard.

Mais auparavant, je voudrais demander à Jean-François Palus de vous présenter le bilan de l'année 2016 et l'analyse de nos résultats. »

BILAN DE L'ANNEE 2016 ET ANALYSE DES RESULTATS 2017

Jean-François Palus expose ce qui suit.

« Pour commencer, je vous propose de passer en revue les principaux indicateurs de la performance opérationnelle du Groupe en 2016.

Les résultats sont très bons et confirment que nous avons géré avec succès, tout au long de l'année, les priorités que nous nous étions fixées. Le chiffre d'affaires s'établit à 12,4 milliards d'euros, en croissance de près de 7% en données publiées, avec des effets de change défavorables de l'ordre de 100 millions d'euros, qui ont pesé presque entièrement sur Puma.

La croissance organique, à change et périmètre comparables, s'établit à plus de 8%. C'est la meilleure performance du Groupe depuis 2012.

La répartition géographique a peu évolué d'une année sur l'autre, le chiffre d'affaires demeurant bien équilibré entre les régions. L'Europe de l'Ouest et l'Asie Pacifique, qui représentent respectivement 31% et 26% du chiffre d'affaires total du Groupe, ont enregistré des croissances en comparable supérieures à 10%, tandis que l'Amérique du Nord et le Japon, qui contribuent à hauteur de 22% et 10% du total, ont connu des croissances plus modérées. Vous le savez, une de nos priorités était d'amplifier la croissance organique de nos activités.

Au niveau du Groupe, nous avons enregistré une forte accélération de la croissance au second semestre, avec une progression à deux chiffres au troisième et au quatrième trimestres. Pour le Luxe, la croissance annuelle est proche de 8%, avec un second semestre en croissance de plus de 11%. Quant au Sport & Lifestyle, la performance a été très homogène au cours de l'année, avec une croissance annuelle de 9%, Puma progressant de 10%.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1,89 milliard d'euros, en forte croissance de 15% par rapport à 2015, avec une hausse des contributions du Luxe et du Sport & Lifestyle de respectivement 13 et 30%. En valeur absolue, c'est un record historique pour le Groupe. La marge opérationnelle atteint 15,2%, en progression de 100 points de base par rapport à 2015. Le cash-flow libre opérationnel atteint près de 1,2 milliard d'euros, progressant très significativement. Son quasi-doublement par rapport à 2015 provient de l'amélioration sensible de notre capacité d'autofinancement, d'une forte réduction de notre besoin en fonds de roulement, et du recul des investissements opérationnels.

L'endettement financier net du Groupe, pour sa part, s'établit juste en deçà de 4,4 milliards d'euros à fin 2016, en baisse de plus de 300 millions d'euros. Le ratio dette nette sur EBITDA passe ainsi nettement sous le seuil des 2 fois. Ce désendettement est conforme à un de nos objectifs financiers, qui, je vous le rappelle, est de maintenir l'endettement net dans une fourchette de 1 à 2 fois l'EBITDA.

Je vous propose maintenant d'entrer un peu plus en détail dans la revue de nos activités.

Dans le Luxe, le chiffre d'affaires progresse de près de 8% en données publiées et comparables. Avec un tel niveau de croissance, nous surperformons assez nettement le secteur. L'activité a été portée tout au long de l'année par l'excellente dynamique des ventes dans nos magasins. Elles progressent en effet de 10% sur l'année, avec des tendances particulièrement porteuses en Europe de l'Ouest et en Asie Pacifique et le développement rapide des ventes en ligne, en croissance de 22%.

Je ne m'attarderai pas sur des commentaires généraux par région. Je voudrais noter toutefois qu'un des faits marquants de 2016 est la relocalisation massive des achats de la clientèle chinoise sur leur marché domestique, ainsi que dans les pays voisins, Corée du Sud, Macao, et dans une moindre mesure Hong Kong. La combinaison d'un dollar fort et des élections présidentielles n'a pas créé des conditions très favorables pour le secteur en Amérique du Nord, et là encore les performances de nos marques sont contrastées, mais au total en croissance dans leur réseau en propre.

Par nationalité, toutes les clientèles, à l'exception des clients japonais, sont en croissance sur l'ensemble de l'année.

Passons au résultat opérationnel courant des activités Luxe, qui progresse de 13% et s'établit à 1,9 milliard d'euros. Cette amélioration significative, conforme à nos ambitions, a été largement amplifiée au second semestre avec le fort rebond de Gucci et une

performance toujours soutenue de Saint Laurent, tandis que Bottega Veneta a maintenu en deuxième partie d'année une tendance similaire à celle du premier semestre. La rentabilité opérationnelle s'élève à 22,9%, en croissance de 120 points de base, dont 190 points de base au second semestre.

Je souhaiterais maintenant commenter brièvement les principaux chiffres de nos marques de Luxe.

Je commencerai par Gucci, qui, avec un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros, réalise sur l'année une croissance comparable de près de 13%, avec un quatrième trimestre en accélération à plus de 21%. Ces performances exceptionnelles témoignent de la réinvention pleinement réussie de la marque.

La distribution en propre progresse de 15% sur l'année, et même de 28% au dernier trimestre, soutenue par des performances très fortement positives en Europe et en Asie Pacifique, mais aussi en Amérique de Nord, et dans une moindre mesure au Japon. Ces progressions sont réalisées sur un nombre de magasins constant par rapport à l'année précédente. D'autre part, Gucci ayant mis fin aux soldes en magasins, nous avons enregistré une hausse significative des ventes à taux plein. La cohérence et la profondeur des collections d'Alessandro Michele nous permettent en effet d'allonger le cycle de vie des produits et d'établir une forte continuité de collection à collection.

L'accent mis sur le digital est récompensé avec des ventes en ligne qui croissent à deux chiffres sur l'année et le trimestre.

Le résultat opérationnel courant de Gucci progresse de 22% pour atteindre 1,26 milliard d'euros, soit une marge opérationnelle de 28,7% sur l'année, en amélioration de 220 points de base. Cette progression est principalement due à l'effet de levier de la croissance à magasins constants sur le résultat opérationnel, fruit de l'excellente dynamique de la Maison.

Bottega Veneta a connu une année difficile, pénalisée par les renversements de tendances des flux touristiques par rapport à 2015. Sur l'année, la distribution en propre recule en particulier en Europe de l'Ouest, au Japon et aux Etats-Unis, et la relocalisation de la demande en Asie Pacifique ne compense pas entièrement la baisse des achats touristiques de la clientèle chinoise.

Au total le chiffre d'affaires 2016 est de 1,17 milliard d'euros, soit une baisse de 9% en comparable.

Compte tenu d'un effet de levier négatif, mais aussi de la poursuite des investissements pour soutenir le redéploiement de la marque, le résultat opérationnel courant recule juste en deçà de 300 millions d'euros, soit une marge qui reste très solide à 25,3%.

Pour Saint Laurent, 2016 est une fois encore une année exceptionnelle. La marque affiche une croissance supérieure à 20% pour la sixième année consécutive et dépasse 1,2 milliard de chiffre d'affaires. Les performances sont à deux chiffres dans toutes les régions et catégories de produits, reflétant le succès des collections permanentes et des nouveautés.

La première collection d'Anthony Vaccarello a été extrêmement bien reçue et a donné lieu à un niveau de commandes fourni.

Le résultat opérationnel progresse très significativement, de près de 60%, à 269 millions d'euros, et la marge s'inscrit en hausse de 470 points de base. Elle dépasse pour la première fois le seuil des 20%, assez nettement même, puisqu'elle atteint 22%.

Pour les Autres Marques de Luxe, l'année fut contrastée. Au total, le chiffre d'affaires, à 1,7 milliard d'euros, est resté stable. Les marques de Couture et Maroquinerie ont affiché une croissance de 4%, une performance honorable du fait des difficultés de Brioni, plus que compensées par Stella McCartney et Alexander McQueen, avec une accélération progressive de Balenciaga.

Nos marques de joaillerie ont consolidé leur activité en 2016, tandis que nos marques horlogères ont fait face cette année encore à des conditions de marché dégradées.

Le résultat opérationnel courant des Autres Marques de Luxe s'établit à 114 millions d'euros.

Au-delà des résultats, il faut souligner qu'un travail de fond sur l'ensemble des Autres Marques a été poursuivi en 2016, qu'il s'agisse de leur organisation, de la structure de leurs collections, de leur distribution.

Passons à nos activités de Sport & Lifestyle.

Je soulignerais surtout la performance de Puma, qui a confirmé en 2016 sa trajectoire de croissance du chiffre d'affaires. Puma a enregistré une progression de ses ventes en comparable de 10% sur l'année, et de 7% en données publiées.

Le repositionnement de l'offre porte pleinement ses fruits, comme en témoignent la croissance de 13% de la catégorie la plus importante, les chaussures, et la bonne performance dans le textile. Toutes les régions contribuent à cette bonne dynamique.

Volcom reste pénalisée par la situation dégradée de ses distributeurs aux US, alors que la marque progresse dans sa distribution en propre.

Le résultat opérationnel courant et la marge de nos activités Sport & Lifestyle progressent respectivement de 30% et de 60 points de base. 2016 confirme la bonne dynamique de Puma, marquant ainsi un vrai point d'inflexion de sa rentabilité. Au total, les activités Sport & Lifestyle ont réalisé un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros sur l'année, et un résultat opérationnel de 123 millions d'euros.

Quelques commentaires à présent sur les autres éléments constitutifs du résultat net.

Les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de l'ordre de 500 millions d'euros. Ils intègrent des charges de dépréciation d'actifs, concernant principalement Brioni et Ulysse Nardin, ainsi que des coûts de réorganisation industrielle et commerciale, et enfin la contribution négative de Kering Eyewear dans sa phase de démarrage. Les charges financières nettes s'établissent à 202 millions d'euros en baisse de près de 20% par rapport à 2016. La charge d'impôt est de 296 millions d'euros, en légère baisse par rapport à 2015. Le taux d'impôt effectif, à savoir l'impôt rapporté au résultat avant impôt, ressort à 25,1%.

Au global, le résultat net part du Groupe s'établit à 814 millions d'euros en hausse de près de 17%. Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants atteint 1,28 milliard d'euros et progresse de 26%.

La structure financière du Groupe est solide. Le ratio de capitaux propres rapporté au total du bilan s'établit à près de 50%, en légère hausse par rapport à l'année précédente.

Concernant la dette, outre sa réduction à moins de deux fois l'EBITDA, dont je vous ai parlé, son coût moyen est resté stable en 2016, et nous avons continué à en optimiser l'échéancier. Cette gestion saine et dynamique de la dette est le reflet du bon accès du Groupe à des modes de financement diversifiés et donc de la qualité de la signature Kering.

Je terminerai mon propos en vous parlant du dividende : le Conseil d'Administration vous propose le versement d'un dividende de 4,60 euros par action, en croissance de 15% par rapport à 2015. Je vous rappelle que nous sommes attachés à conserver dans la durée des taux de distribution équilibrés, tant au regard du résultat récurrent du Groupe que du niveau de cash-flow disponible. Un acompte sur dividende de 1,50 euro a déjà été mis en paiement le 18 janvier 2017. Sous réserve de votre approbation, le solde de 3,10 euros sera mis en paiement le 5 mai 2017.

Comme vous le savez, avant-hier, nous avons publié notre chiffre d'affaires pour le premier trimestre 2017, au cours duquel nous avons réalisé un record historique de croissance des ventes. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est en augmentation comparable de 29%, à près de 3,6 milliards d'euros. La croissance du chiffre d'affaires fait preuve d'une forte accélération, comme vous pouvez le constater sur le graphique du centre de la page. Cette accélération sans précédent est le fruit du travail que nous avons fait pour exploiter tous nos leviers de croissance organique.

Les activités Luxe et Sport & Lifestyle ont toutes deux contribué à l'amélioration des ventes du trimestre. Dans le Luxe, le chiffre d'affaires marque une progression impressionnante, d'environ 32%. Pour sa part, grâce au très bon début d'année de Puma, le Sport & Lifestyle a vu ses ventes augmenter de 14%.

Au niveau du Groupe, le chiffre d'affaires comparable est en progression à deux chiffres dans toutes les régions géographiques à l'exception du Japon. L'Asie-Pacifique croît de 42%, suivi de près par l'Europe de l'Ouest, à 34%, tandis que l'Amérique du Nord progresse d'environ 25%.

Il est évident que de tels taux de progression seront plus difficiles à atteindre dans les trimestres à venir, dont les bases de comparaison sont un peu plus élevées. Mais cet excellent premier trimestre, bien supérieur aux attentes du marché et aux performances de nos pairs, nous permet d'entamer l'année sur une base particulièrement solide.

Concernant la performance de l'action Kering, son cours a enregistré une hausse de 35% sur l'année 2016, soit la troisième meilleure performance du CAC 40, qui a progressé de 5% sur la période. Cette hausse s'est matérialisée au second semestre à la suite de la publication de très solides résultats fin juillet. Les publications ultérieures, notamment les résultats annuels 2016, ont confirmé la bonne orientation de l'activité et la progression significative des performances opérationnelles et financières du groupe. Depuis le début de l'année 2017, l'action Kering est en hausse de plus de 17%, soit la meilleure performance du CAC 40.

Je vous remercie pour votre attention et laisse la parole à François-Henri Pinault. »

Monsieur François-Henri Pinault prend ensuite la parole.

STRATEGIES ET PERSPECTIVES

« Nous sommes bien entendu ravis que les marchés financiers reconnaissent le travail de transformation fondamentale que nous avons accompli ces dernières années pour bâtir un Groupe homogène et performant avec de belles perspectives à long terme.

Je souhaite revenir brièvement sur notre conception du Luxe, sur la mise en œuvre de notre stratégie qui tient compte de cette vision, et sur nos perspectives.

Vous le savez, le secteur du Luxe a maintenant atteint un essor mondial et continuera de bénéficier de facteurs démographiques favorables, et de l'émergence de nouvelles catégories de consommateurs. Mais le Luxe est aussi en pleine mutation. Nos clients sont plus mobiles, mieux informés, voire, comme les Millennials qui sont au cœur de notre croissance future, connectés en permanence. Ils comparent, préparent, et sont engagés dans une recherche continue de sens, qui influence leurs décisions.

Dans cet environnement de croissance plus modérée et de demande de différenciation accrue, nous ne pouvons plus nous appuyer exclusivement sur la taille critique, sur l'excellence de notre artisanat, et sur l'ancrage historique de nos Maisons pour asseoir notre croissance à venir. Pour atteindre nos objectifs, nous devons croître plus vite que nos marchés. Nos Maisons bénéficient d'atouts majeurs pour ce faire. Et de tous ces atouts, celui qui nous permet véritablement de nous différencier et de gagner des parts de marché, c'est la création.

Ma conception du Luxe est intimement liée à la faculté de nos produits de susciter le désir et au pouvoir de nos Maisons de faire rêver au travers de leurs valeurs et de l'histoire qu'elles racontent. La désirabilité de nos produits découle d'un contenu créatif fort et authentique, qui se bâtit année après année. La création est au centre de tout ce que nous faisons.

Nos choix de créateurs illustrent l'audace de notre approche. Leur personnalité et leur talent créatif incarnent les codes de leur Maison. Ils décryptent notre environnement, anticipent ses évolutions, et font découvrir aux nouvelles générations des territoires inconnus dont ils ne peuvent faire l'expérience ailleurs.

Au-delà du désir suscité par nos produits, qui reste une émotion immédiate, il est important que nos Maisons puissent faire rêver dans un temps long grâce à l'univers et à l'histoire qu'elles racontent. Dans ce cadre, je demande à chaque créateur de penser chaque collection comme un nouveau chapitre d'une même histoire, contenant déjà les prémices de la saison suivante. La longévité liée à cette approche nous permet de maîtriser le risque créatif. Les collections, loin d'être des exercices de création isolés, prolongent le cycle de vie de nos produits aux yeux de nos clients.

J'accorde aussi une attention particulière à la cohérence du propos créatif entre les différentes catégories de produits. Le Prêt-à-porter constitue le terrain d'expression de la créativité de nos Maisons, un vecteur de rêve par l'image. Par un effet de halo, cette catégorie génère une désirabilité forte sur la maroquinerie et les accessoires, qui représentent la plus grande part de nos ventes et de nos profits.

C'est ainsi qu'Alessandro Michele a transformé Gucci tout en étant profondément fidèle à l'âme de cette magnifique Maison, en réinterprétant avec génie les produits permanents, en les rendant cohérents avec les nouvelles collections de prêt-à-porter porteuses de l'image de la Maison.

Chez Saint Laurent, alors que les collections d'Anthony Vaccarello diffèrent de celles qui les avaient précédées, leur univers stylistique est parfaitement cohérent.

Chez Balenciaga, Demna Gvasalia affirme vigoureusement les codes de la maison en redonnant toute sa force à sa catégorie historique, le prêt-à-porter.

Vous l'avez compris, nous développons une vision d'un Luxe moderne, reposant sur un contenu créatif fort, et des codes qui s'inscrivent sur la durée. Le Luxe de demain ne peut se nourrir exclusivement d'héritage, et d'excellence artisanale, enrobés d'un vernis marketing, pour pallier une carence de créativité. Cependant, la création n'est rien, si l'exécution n'est pas elle aussi, exceptionnelle. C'est pourquoi l'alliance d'un créateur et d'un CEO, ou plus généralement d'une équipe créative et d'une équipe managériale en charge de

délivrer cette vision à nos clients, est centrale. Je porte une attention permanente à ce que le profil des CEOs de nos marques soit adapté au stade de développement de leur maison.

Je voudrais aussi mettre l'accent sur un autre enjeu majeur du développement de nos marques, leur stratégie digitale. La communication et l'image en ligne de nos Maisons, contribuent de manière croissante à leur valeur de marque. Gucci a utilisé le digital avec brio pour soutenir sa nouvelle image. Toutes nos marques, à des degrés divers, selon leur nature, renforcent de la même façon leur communication en ligne.

En résumé, notre modèle place donc le contenu créatif, pensé sur la durée, au cœur de l'évolution de nos Maisons. Il nous permet de nous différencier et réduit ainsi notre dépendance aux tendances du marché, comme nous le montrons avec Saint Laurent et Gucci.

Je vous propose un bref rappel de notre stratégie, qui s'appuie sur quatre axes.

2016 a une fois encore validé la pertinence de notre modèle multimarques, grâce auquel nous captions tout le potentiel du marché du Luxe. La complémentarité de nos Maisons, nous permet de tempérer les impacts à court terme des impulsions à plus long terme que nous souhaitons donner à nos marques. Nous pouvons ainsi en toute sérénité remettre Bottega Veneta sur la voie d'un progrès durable.

La croissance organique, l'augmentation de nos ventes à magasins comparables, est notre priorité. La productivité de nos réseaux a augmenté de façon importante en 2016.

Elle n'a pas atteint tout son potentiel, et nous poursuivons ce travail, qui bénéficiera aussi du rôle grandissant du commerce en ligne.

Notre troisième axe stratégique est la création de valeur à l'échelle du Groupe. Notre intégration croissante et l'augmentation de notre efficacité sont largement responsables de l'amélioration du retour sur capitaux engagés, et de la génération de free cash-flow que Kering a délivré l'année dernière. La montée en puissance de Kering Eyewear est une parfaite illustration des opportunités qui s'ouvrent à un groupe intégré.

Au-delà de nos performances économiques, nous sommes attachés à la protection du futur de notre industrie, et des communautés auxquelles nous participons. Le développement durable constitue un principe essentiel de notre culture de Groupe, et crée un lien fort avec les générations nouvelles de collaborateurs et de clients. Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement durable et des Affaires institutionnelles internationales, vous en parlera dans un moment.

Nous avons une multiplicité d'opportunités et des plans précis pour amplifier encore le rayonnement de nos marques et assurer une croissance rentable. En prenant en compte la maturité et les situations particulières de chacune de nos Maisons, nous avons cinq grandes priorités pour 2017 et les années à venir.

Pour Gucci et Saint Laurent, dont la croissance a été remarquable l'an dernier, nous allons poursuivre et pérenniser cette croissance, notamment en améliorant la productivité en magasins et l'efficacité opérationnelle. Je suis totalement confiant dans la capacité de Gucci et Saint Laurent à faire croître leurs ventes et leurs marges.

Bottega Veneta est une marque forte qui doit franchir une nouvelle étape de son développement. Notre priorité est de la redéployer, notamment en élargissant sa base de clientèle, à la fois géographiquement et démographiquement. Bottega Veneta jouit d'une image de marque exceptionnelle, d'un savoir-faire et d'une créativité incomparables, et son redéploiement est bien engagé.

Balenciaga, Stella McCartney et Alexander McQueen sont des Maisons extrêmement dynamiques, passionnément créatives, et dont le potentiel de vente et de rentabilité est encore loin d'être atteint. La force de notre modèle nous permet de les faire croître au rythme le mieux adapté à leurs perspectives à long terme, sans brûler les étapes, et c'est ce que nous faisons.

Nos marques de joaillerie disposent d'un potentiel de croissance organique rarissime, dont nous entendons accélérer l'exploitation. Boucheron en particulier, qui célébrera ses 160 ans en 2018, a un plan de croissance ambitieux pour les trois prochaines années. Et pour Pomellato qui se porte également très bien, un plan de développement est en place pour soutenir l'essor de cette Maison.

Enfin, Brioni et nos Maisons horlogères ont été exposées à des changements soudains dans la nature de leurs marchés. Notre priorité est de les adapter à ces nouvelles conditions, et nous mettons en place les bases d'une croissance rentable future.

Pour soutenir les marques dans la mise en œuvre de ces plans de marche, nous renforçons continuellement nos expertises au niveau du Groupe. Nous devons attirer et faire grandir nos talents. L'audace entrepreneuriale est ce qui nous caractérise, et nous mettons tout en place pour l'encourager. Dans cette optique, nous renforçons nos capacités en Ressources Humaines.

Nous voulons également soutenir la communication de nos marques en approfondissant nos expertises, et en leur donnant des ressources supplémentaires au niveau du Groupe, et nous nous sommes encore renforcés dans ce domaine.

Enfin, nous avons créé une Direction des Opérations chargée de maximiser l'efficacité de nos processus opérationnels au niveau du Groupe.

Avant de vous indiquer comment notre stratégie de création de valeur se traduit en termes d'ambitions financières, je voudrais faire un point sur la réinvention de Gucci, dont la rapidité et l'efficacité sans précédent illustrent parfaitement notre capacité à nous remettre en cause et à innover, et ainsi augmenter nos performances.

En 2015, Gucci a recréé le rêve ; ce rêve s'est concrétisé en 2016. En 2017, nous en ferons une réalité pérenne et un moteur de croissance puissant et durable. La créativité d'Alessandro Michele et le talent de Marco Bizzarri ont suscité une formidable énergie au sein de l'organisation et ont bouleversé la culture de l'entreprise, la rendant plus agile, plus ouverte, plus innovante et finalement, plus performante. La nouvelle ligne créative de la Maison est une réussite indéniable. En maroquinerie, Alessandro a recomposé une base robuste de collections permanentes qui représente désormais la moitié des ventes de la catégorie. Un travail de merchandising en profondeur a été accompli, visant tant à un meilleur équilibre des prix dans toutes les catégories de produits qu'une réduction du nombre des modèles. Le nouveau concept de magasin a été implanté dans une bonne partie du réseau. Même les boutiques n'ayant bénéficié que d'un remodelage partiel ont vu leur trafic s'améliorer. Notre programme d'excellence en magasins a été mis en place progressivement. Dans nos emplacements phares, nous avons lancé, par exemple, un service de personnalisation qui permet à nos clients de laisser libre cours à leur créativité et qui renforce leur affinité avec la marque.

En conséquence, déjà en 2016, le chiffre d'affaires au mètre carré a augmenté de 15% en moyenne, et bien davantage dans certains de nos magasins phares, qui ont vu leurs ventes doubler. Par ailleurs, nous avons redynamisé la communication de la Maison. Désormais en prise avec son temps et captant un public plus large, elle a un impact favorable sur le trafic partout dans le monde.

Cela étant dit, Gucci dispose encore de marges de progression considérables. En effet, la dynamique positive de la marque se poursuit et même s'accélère. Alessandro Michele confirme qu'il est un des directeurs artistiques les plus influents de la décennie et l'image de la Maison sera entretenue par la remarquable continuité et cohérence des collections, saison après saison. En outre, la productivité en magasin, tout en ayant fortement progressé l'an dernier, continuera à croître. Grâce à une analyse plus fine, par région, par pays, par magasin, par catégorie et sous-catégorie de produits, nous avons identifié de nombreuses opportunités de rattrapage.

2017 s'annonce donc riche en développements pour Gucci, et nous sommes convaincus que son agilité retrouvée et les nombreuses initiatives en cours prolongeront et intensifieront la dynamique extrêmement favorable de ces deux dernières années.

Je voudrais pour conclure vous dire quelques mots sur nos ambitions financières.

Cette année encore, nous donnons la priorité à la croissance organique de nos Maisons, notre ambition étant d'afficher un taux de croissance très supérieur à la moyenne du secteur. Comme Jean-François vous l'a dit, notre chiffre d'affaires du premier trimestre confirme que nous sommes sur la bonne voie. Cette croissance se fera essentiellement à magasins comparables. En effet, l'extension de notre réseau devrait être du même ordre qu'en 2016, seules Saint Laurent, Stella McCartney, Pomellato et Boucheron devant bénéficier d'une expansion significative. Le Pôle Sport & Lifestyle devrait lui aussi afficher une belle progression.

En 2017, nous consoliderons la progression de notre marge opérationnelle, grâce essentiellement à Gucci, Saint Laurent et Puma. Nos budgets ont été construits avec discipline et volontarisme afin de contenir la progression des coûts fixes. Grâce à notre exigence et à nos efforts de gestion, nous livrerons une génération de cash-flow libre soutenue. La combinaison d'une amélioration de la marge opérationnelle d'une part, et d'une bonne maîtrise de nos actifs opérationnels d'autre part, fera progresser notre retour sur capitaux engagés et nous permettra de poursuivre le désendettement du Groupe à la fois en valeur absolue et en termes de ratio de dette nette sur EBITDA.

Nous maintiendrons une politique de rémunération des actionnaires attractive, comme le démontre notre augmentation du dividende proposée cette année.

Je suis confiant dans notre capacité à faire mieux, beaucoup mieux que nos marchés, et je voudrais ici remercier encore tous nos collaborateurs pour leurs contributions aux excellentes performances du Groupe.

Je laisse maintenant la parole à Marie-Claire Daveu. »

DEVELOPPEMENT DURABLE

« C'est à nouveau un grand plaisir d'avoir l'opportunité de vous faire partager les avancées de Kering en matière de développement durable.

Je suis fier de rendre compte des efforts, chaque année plus intenses, que nous menons pour conduire notre Groupe sur la voie d'un luxe durable, respectueux des hommes et de la planète. Le succès de nos maisons, nous en sommes convaincus, en dépend.

Dans un monde qui change toujours plus vite et où la confiance envers les élites s'érode ; les entreprises ont plus que jamais un rôle majeur à jouer. Un monde plus durable est possible, mais il requiert l'effort de tous.

Le consommateur est un citoyen de plus en plus informé, exigeant des acteurs économiques toujours plus de transparence et surtout leur demandant de prendre leur part dans la résolution des grands défis économiques, environnementaux et sociaux. Dans ce contexte, Kering sous l'impulsion de son Président, François-Henri Pinault a endossé la responsabilité, non seulement d'être exemplaire dans la conduite de ses propres opérations, mais aussi d'entraîner les autres dans la voie du changement. En plaçant le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe il y a maintenant plus de dix ans, notre Président traduisait une conviction : une entreprise durable est une entreprise qui réussit mieux.

Pour Kering, le développement durable permet de créer de la valeur ; il procure un avantage compétitif car source de nouvelles opportunités de développement, d'innovation, et souvent de réductions des coûts. Il constitue enfin un formidable facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et retenir les meilleurs talents.

L'année écoulée a été pour Kering une année majeure en matière de développement durable, au-delà de nos résultats de leader remarqué, par exemple à nouveau dans les classements internationaux – DJSI et Global 100.

En mai 2016, nous avons publié les résultats obtenus au regard des objectifs que nous nous étions fixés en 2012 pour cinq ans ;

En Janvier dernier, nous avons présenté notre stratégie qui guidera les actions du Groupe jusqu'en 2025. Baptisée « Façonner le luxe de demain », cette stratégie marque une nouvelle étape. Elle incarne notre volonté d'amplifier nos investissements et de renouveler nos ambitions.

Ce sont sur ces deux éléments, que nous allons jeter quelques coups de projecteur aujourd'hui.

Conformément à une discipline de transparence qui lui est chère, Kering a publié en Mai 2016 un rapport majeur sur les objectifs de développement durable que le Groupe s'était fixés en 2012. Ce rapport met en lumière les progrès très importants effectués comme les défis restant à relever par Kering, et plus largement par l'industrie du luxe.

Contrairement à une approche traditionnelle et restrictive du développement durable, le périmètre concerne l'ensemble des chaînes d'approvisionnement du Groupe, à l'image de la pierre angulaire de notre démarche de développement durable : l'EP&L, ou compte de résultat environnemental. Cet outil innovant, développé par nos équipes, quantifie et rend comparables les impacts de nos produits sur l'environnement, tout au long des chaînes d'approvisionnement, depuis les matières premières jusqu'au magasin.

Parmi nos succès notables, nous avons remplacés 99% du PVC par d'autres matières à impact environnemental et sanitaire bien moindre tout au long de leur cycle de vie. Pour le cuir bovin, une meilleure traçabilité et la sélection des fournisseurs les plus exemplaires, principalement dans l'UE, nous permet d'atteindre 91% de notre objectif « cuir bovin de luxe », à la fois de très haute qualité et d'une empreinte écologique réduite. De même, une collaboration plus étroite avec nos fournisseurs de peaux précieuses et de fourrures a permis de progresser avec de très bons taux de réussite, par exemple à 91 % avec les crocodiliens.

Des marges de progrès subsistent cependant.

Notre compte de résultat environnemental le révèle clairement : 93% des impacts environnementaux se situent en dehors de nos opérations en propre, et même bien en amont de celles-ci, rendant notre tâche plus complexe. Nos émissions de carbone ont quant à elles diminué de 11% en 4 ans, ce qui ne représente que 44% de notre objectif à 5 ans. Notre production de déchets a été réduite de 16% ce qui est très encourageant même si cela n'est qu'à 64% de notre cible.

Mais au-delà des chiffres, de nombreux enseignements ont été tirés de l'analyse de ces performances et de notre compte de résultat environnemental. C'est crucial pour déterminer où accentuer nos efforts, en particulier, sur les matières premières et leur première transformation. Davantage de matières premières comme le cachemire, la laine, la soie ou le coton, doivent aussi être prises en compte. Ce bilan confirme que l'atteinte de nos objectifs nécessite des changements de normes et de pratiques, et requiert des relations plus étroites avec nos fournisseurs mais aussi avec d'autres acteurs de notre secteur.

En Janvier 2017, nous avons franchi une nouvelle étape majeure dans notre marche vers un luxe plus durable et encore plus désirable. Il ne s'agit pas d'un changement de cap mais d'un nouveau chapitre, plus approfondi et mieux partagé, qui amplifie l'élan à partir d'une vision continue. Ce nouveau chapitre a été co-construit avec chacune des maisons du groupe avec qui le Président-Directeur Général de Kering, et moi-même, avons échangé spécifiquement tout au long de 2016. Fruit de ces discussions approfondies, un manifeste développement durable par maison a été élaboré, tenant compte de la spécificité de chaque marque.

Transformer un business model en profondeur et instaurer une démarche de progrès requiert du temps et un cap. Notre stratégie s'inscrit avec un nouvel horizon : 2025. Nous continuerons bien sûr de publier notre compte de résultat environnemental tous les ans et nos avancées et résultats plus détaillés tous les 3 ans.

Autre nouveauté importante, c'est désormais une stratégie à 360° qui couvre tous les aspects du développement durable, et pas seulement l'aspect environnemental, qui avait concentré nos efforts jusqu'ici. Enfin, le Comité de pilotage de la stratégie de développement durable du Groupe est le Comex, ce qui assure une implication parfaitement coordonnée et très réactive de toutes les composantes de Kering.

Cette ambition à 360° se structure autour de 3 piliers, tous 3 déterminants et s'enrichissant mutuellement : CARE, COLLABORATE et CREATE.

Un pilier environnemental (CARE), qui regroupe les actions pour préserver les ressources naturelles et réduire notre empreinte environnementale. Notre objectif est d'élargir et d'approfondir les efforts menés jusqu'ici :

Élargir nos actions en étendant la méthodologie de notre compte de résultat environnemental afin d'y inclure les étapes d'utilisation et de fin de cycle de vie des produits, pour être encore plus pertinents ;

Les approfondir en visant une réduction de l'EP&L du Groupe de 40 % d'ici à 2025 et de 50% des émissions de CO₂, grâce au déploiement sur l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement et de fabrication de nos standards sociaux et environnementaux, y compris ceux liés au bien-être animal.

Le second pilier est le pilier social (COLLABORATE). Il concerne tout notamment la promotion du bien-être au travail et la protection des salariés à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe, le développement des talents et la préservation des savoir-faire artisanaux.

Afin de renforcer notre position d'employeur de premier choix, nous avons notamment lancé en Janvier une politique de parentalité qui accorde pour l'ensemble des salariés du Groupe,

quelle que soit leur localisation, un minimum de 14 semaines de congé maternité ou adoption et de 5 jours de congé paternité ou partenaire tous payés à 100 %, ce qui constitue dans de nombreux pays un progrès majeur.

Par ailleurs, nous avons l'objectif d'atteindre la parité hommes-femmes et l'égalité des salaires à tous les niveaux de hiérarchie. En 2016, avec 51 % de femmes parmi ses managers, 29 % de son Comité exécutif et 64% de son Conseil d'administration, Kering est déjà l'une des entreprises du CAC 40 les plus féminisées.

Essentiel à la diffusion d'une culture du développement durable, notre programme de formation de tous les collaborateurs du Groupe au Code d'éthique de Kering, fait partie intégrante de ce pilier. En 2016, plus de 80 % des salariés du Groupe dans le monde ont suivi cette formation qui abordait les thèmes de la corruption, des comportements au travail, de l'approvisionnement responsable en matières premières, de la traçabilité et du respect de la confidentialité des affaires.

Enfin, les actions de la Fondation d'Entreprise Kering, autour de la lutte contre les violences faites aux femmes, contribuent fortement au pilier social de notre stratégie. Nous sommes particulièrement fiers du succès de la campagne 2016 White Ribbon For Women qui a rencontré un retentissement sans précédent. En effet plus de 1,1 milliard de personnes ont été potentiellement "interpelées" grâce notamment à une grande campagne digitale, pour encourager chacun, y compris les hommes, à se mobiliser contre ce fléau.

Le troisième pilier de notre stratégie 2025 est celui de l'innovation (CREATE). Ce pilier est essentiel, car pour changer de paradigme et passer un cap dans la résolution des enjeux de développement durable, il faut être disruptif, oser la rupture. Des solutions très innovantes doivent être imaginées à tous les stades de nos chaînes de valeur, de la conception de nos produits jusqu'au développement de nouveaux business models pour leur production et leur commercialisation.

A titre d'exemple, nous travaillons à la création d'un hub innovant pour les montres & la joaillerie, dans la lignée de notre Materials Innovation Lab (MIL) dédié aux textiles et tissus durables.

En mars dernier, Kering est également devenu le premier partenaire fondateur de l'accélérateur de start-ups Plug and Play-Fashion For Good à Amsterdam, dont le rôle est d'identifier, d'accompagner et d'investir dans des start-ups autour des textiles pour accélérer les processus d'innovation dans les secteurs du luxe et de l'habillement, en prenant en compte le développement durable.

Avant de conclure, je souhaiterais dire un mot sur l'importance d'approfondir nos partenariats. En effet s'engager durablement sur la voie du changement, c'est s'impliquer au-delà des limites de notre Groupe pour inspirer et participer à l'évolution de notre industrie. C'est le sens des liens que nous renforçons chaque année avec les meilleurs acteurs du monde universitaire, avec des ONG et dans diverses initiatives internationales de premier plan.

Avec le London College of Fashion, notre partenaire depuis 3 ans, nous avons choisi cette année d'augmenter la portée de notre collaboration en développant un MOOC (cours ouvert en ligne), afin de sensibiliser et former le plus grand nombre aux pratiques les plus innovantes en matière de mode durable.

Le partenariat noué en février dernier avec le Global Fashion Agenda, une initiative internationale du secteur de la mode, va dans ce sens. Cette organisation est à l'origine du Copenhagen Fashion Summit, événement de référence sur la mode et le développement durable où Kering aura l'honneur de présenter sa stratégie en mai prochain.

J'espère vous avoir convaincus que nos efforts continuent de porter pleinement leurs fruits et que notre stratégie 2025 donne une impulsion nouvelle à notre démarche.

En généralisant les projets qui ont fait leurs preuves et en identifiant les sources d'innovation, nous poursuivons notre chemin avec détermination, et avec la conviction profonde que le développement durable est clef pour renforcer encore notre leadership, qu'il constitue une voie majeure pour que les marques de Kering restent à la pointe du secteur, avec les produits les plus désirables du marché. Attachés aux valeurs de transparence et de partage des connaissances, nous contribuons aussi à façonner le luxe de demain.

Accélérer dans cette voie sous l'impulsion personnelle de notre président, c'est être pleinement un groupe visionnaire et pionnier. Car comme Henri Bergson le soulignait « l'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire ». Façonner voire inventer le luxe de demain, être irréprochable notamment en développement durable, c'est créer beaucoup de valeur pour l'entreprise, c'est faire rêver encore plus fort et in fine réussir toujours mieux. Je vous remercie.»

François-Henri Pinault invite Patricia Barbizet, vice-présidente du Conseil, afin de faire le point sur la Gouvernance de Kering.

Madame Patricia Barbizet prend ensuite la parole.

GOUVERNANCE

« Je commencerais comme à l'accoutumée par vous dire quelques mots sur la composition et l'activité de notre Conseil d'administration, avant de vous présenter les éléments et la politique de rémunération de vos dirigeants mandataires sociaux.

Fait nouveau cette année : la politique de rémunération 2017 du Président-Directeur général et du Directeur général Délégué sera soumise pour la première fois à votre vote, conformément à la loi Sapin II.

Quelques mots d'abord sur la composition de notre Conseil, qui a connu plusieurs changements importants en 2016 :

- *Le départ de trois administrateurs : Messieurs Philippe Lagayette, Luca Cordero Di Montezemolo et Jochen Zeitz,*
- *le renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Denis,*
- *le retour de Mme Laurence Boone et ,*
- *enfin, l'arrivée de deux nouvelles administratrices, Mesdames Sapna Sood et Sophie L'Hélias.*

Cette nouvelle composition confirme l'avance de Kering en matière de féminisation des grandes entreprises, puisque le Conseil d'administration de Kering compte sept femmes sur 11 membres. La proportion de femmes atteint donc 60%, un taux supérieur à celui stipulé par la loi Copé-Zimmerman et à celui recommandé par le Code AFEP-MEDEF. Cette composition traduit l'importance accordée de longue date à la place des femmes au sein du Groupe à tous les niveaux, Kering comptant 58% de femmes parmi ses collaborateurs et 51% de femmes parmi ses managers. En outre, 3 marques du Groupe sont dirigées par des femmes.

Au-delà de cet aspect, Kering veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. En nommant Laurence Boone, Sapna Sood et Sophie l'Hélias, le

Conseil d'administration a choisi trois personnalités aux parcours différents et aux expertises complémentaires de celles qui existaient déjà au sein du Conseil. Leurs compétences en matière d'analyse macroéconomique, de développement durable et de relations avec les investisseurs représentent des apports stratégiques pour la croissance de Kering.

Notre Conseil est donc composé d'Administrateurs provenant de secteurs variés et majoritairement indépendants, puisque 6 des 10 Administrateurs sont qualifiés d'indépendants, à savoir : Mesdames Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Laurence Boone, Sophie L'Hélias et Sapna Sood, ainsi que Monsieur Jean-Pierre Denis.

Avec l'Assemblée générale des actionnaires qui se tient aujourd'hui, 4 administrateurs voient leurs mandats arriver à leur terme : il s'agit de Messieurs François-Henri Pinault, Jean-François Palus et Baudouin Prot et moi-même.

Tous ont fait part de leur souhait de conserver leur mandat. Il vous est donc proposé de renouveler leurs mandats pour une durée statutaire de 4 ans. A l'issue de cette Assemblée, et si ces renouvellements emportent vos suffrages, le Conseil d'administration serait toujours composé de 11 membres, dont un Administrateur représentant les salariés, 6 membres indépendants et 7 femmes. Passons maintenant à l'activité du Conseil au cours de l'exercice 2016.

Notre Conseil s'est réuni 7 fois, avec un taux moyen de participation atteignant 95%.

Au cours cet exercice, le Conseil d'administration a consacré ses travaux à des sujets usuels, comme l'examen des comptes annuels et semestriels, l'analyse des activités du Groupe, la rémunération des dirigeants et la politique de rémunération des membres du Comex, mais il a également été amené à traiter de points plus particuliers. A ce titre, je citerais en premier lieu la séance du 11 mars au cours de laquelle les Administrateurs ont analysé ensemble les conclusions de l'évaluation des travaux du Conseil réalisée par un tiers indépendant.

De manière générale, les Administrateurs se félicitent de la qualité et des conditions dans lesquelles le Conseil et ses Comités effectuent leurs travaux. Ils apprécient également la relation de confiance établie avec la Direction Générale et le sérieux des débats.

Néanmoins, certains axes d'amélioration ont été identifiés, notamment :

- l'organisation d'une session du Conseil sans la présence des dirigeants mandataires sociaux ;*
- l'organisation d'une réunion du Conseil hors les murs pour permettre aux Administrateurs d'approfondir leur connaissance du groupe.*

Je citerais à cet égard la séance du Conseil d'administration du 18 octobre 2016 qui s'est tenue à Milan, et qui a été l'occasion pour les Administrateurs de se rendre dans le showroom, les ateliers et le nouveau siège milanais de Gucci.

Cinq Comités enrichissent les travaux du Conseil par leurs contributions : le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations, le Comité des Nominations, le Comité Stratégique et le Comité de Développement Durable. Chaque Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration.

A l'issue de l'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2016, la composition de ces Comités spécialisés a été revue, sur décision du Conseil d'administration, afin de tenir compte des départs et arrivées d'administrateurs.

L'activité détaillée du Conseil et de ses Comités au cours de l'année 2016 est détaillée dans le chapitre 4 du document de référence 2016.

J'en viens à présent aux rémunérations du Président Directeur Général et du Directeur général délégué, qui sont également détaillées dans le chapitre 4 du document de référence 2016.

Avant d'aborder ce point, je vous rappelle qu'avec les dispositions issues de la loi Sapin II, l'Assemblée Générale des actionnaires est désormais amenée à intervenir en deux temps :

- Par un vote dit « Ex Ante » au cours duquel les actionnaires votent sur la politique de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux. En cas de non approbation, les principes et critères précédemment en place continueront de s'appliquer ;*
- Par un vote « Ex Post » consultatif sur les versements (communément appelé « Say on Pay »). En cas de non approbation par l'Assemblée des actionnaires, le Conseil d'administration devra se réunir pour statuer sur les modifications à apporter, et procéder à la publication de sa position.*

En conséquence, dans le cadre du « Say on Pay », vous serez invités à donner un avis sur les éléments de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Ces éléments sont fixés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations. Celui-ci propose également les critères de détermination de la part variable de ces rémunérations.

En 2016, le Président-Directeur Général a perçu une rémunération fixe de 1 100 000 euros. Elle n'a pas changé depuis 2011.

La rémunération variable du Président-Directeur Général dépend quant à elle de l'atteinte d'objectifs précisément définis. Elle est déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle est conçue afin d'aligner la rétribution du Président-Directeur Général sur la performance annuelle du Groupe. Elle représente, à objectifs réalisés, 120% de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180% de la partie fixe.

Jusqu'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 et le cash-flow libre opérationnel du Groupe.

En 2016, aux côtés des critères financiers déjà cités et qui conditionnent 70% de la rémunération variable du Président-Directeur Général, le Conseil a décidé d'appliquer de nouveaux critères de performance extra-financiers qui représentent, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ces critères se déclinent selon 3 thèmes:

- la gestion des organisations et des talents,*
- la responsabilité sociétale d'entreprise,*
- et le développement durable.*

En 2016, le Conseil a également décidé d'accroître la correspondance entre le taux de réalisation des objectifs et le paiement du bonus.

Ces indicateurs sont calqués sur la stratégie et les ambitions du Groupe. Leur niveau d'atteinte est constaté et documenté par les Comités compétents.

Pour l'exercice 2016, les objectifs étaient les suivants :

- Pour la partie développement durable : définition et lancement du projet « Advance », dont vous a parlé Marie-Claire Daveu, au niveau du Groupe et au sein des marques ;
- Pour la partie responsabilité sociétale d'entreprise : finalisation de la mise en œuvre du programme de conformité du Groupe ;
- Pour la partie gestion des talents et des organisations : reconstitution du réservoir de talents de directeurs artistiques pour l'ensemble des marques du Groupe.

Les taux de réalisation des objectifs financiers ont été respectivement de 36,4% et de 40,2 %. Les objectifs non financiers ont quant à eux été pleinement atteints.

On peut notamment citer les réalisations suivantes :

- L'organisation d'ateliers avec chacune des marques pour préparer la stratégie « Advance » et son plan d'action ;
- Le déploiement d'un réseau de Compliance Officer de marques au niveau mondial, chargé de la mise en œuvre des politiques et procédures élaborées par le Chief Compliance Officer Groupe.
- Le recrutement de deux Directeurs Artistiques qui a permis une transition stylistique au sein de deux grandes marques des activités Luxe (Balenciaga et Saint Laurent).

Cela a conduit à un taux d'attribution combiné de 106,6% du montant cible de la rémunération variable à objectifs réalisés, soit le versement d'une rémunération variable de 1 407 318 €.

Enfin, et comme chaque année, le Président-Directeur Général a perçu des jetons de présence au titre des mandats qu'il exerce chez Kering et au sein de sa filiale Puma. Ces jetons sont identiques à ceux des autres administrateurs. Vous avez là la totalité des éléments de rémunération perçus par le PDG au cours de l'année.

En effet, à cette rémunération en numéraire, que je viens de vous décrire, s'ajouterait en principe une rémunération de performance à long terme, dont la valeur cible d'attribution est égale à 70% de la rémunération annuelle totale en numéraire (qui correspond à la rémunération fixe de l'année et la rémunération variable de l'année précédente).

En effet, depuis 2013, la composante de long terme de la rémunération des dirigeants consiste en l'attribution d'unités monétaires. Leur mécanisme est identique à celui des plans de rémunération à long terme des autres cadres du Groupe qui bénéficient de ce type de rémunération, mais leur exercice est soumis à une condition de performance liée à la progression moyenne minimale du bénéfice net part du Groupe des activités poursuivies par action Kering. Précisément, le plan d'intéressement à long terme attribué au PDG en 2013 devait être acquis en 2016, constituant une composante importante de la rémunération globale du PDG. Or, comme l'année précédente, l'objectif de croissance du bénéfice net par action n'a pas été atteint, ce qui conduit à une perte du droit à monétiser les unités monétaires attribuées. Le PDG a donc perdu l'ensemble des droits afférents à cette attribution et n'a perçu aucune somme au titre du plan d'intéressement à long terme qui lui avait été attribué en 2013, ce qui est paradoxal pour une année où le Groupe a réalisé l'une de ses meilleures performances.

Au final, la rémunération du PDG en numéraire s'établit à 2.641 millions €, soit un niveau constant par rapport à 2015 et 2014 mais en forte baisse par rapport aux années précédentes.

S'agissant des attributions (et non des versements effectués au cours de l'année), selon le dispositif que je viens de vous exposer, comme chaque année, dans le cadre du plan de rémunération à long terme, le Président-Directeur général a reçu, au cours de l'année 2016, 9.526 de ces instruments d'une valeur unitaire initiale de 166 €, correspondant à une valeur d'attribution de 1 581 316 €.

Toujours selon le mécanisme que je vous ai déjà décrit, l'acquisition définitive de ces instruments, c'est-à-dire la possibilité de les convertir en numéraire sur la base la dernière valeur déterminée, intervient au bout de 3 ans et reste suspendue à la réalisation de conditions de performance qui seront vérifiées par le Conseil le moment venu.

La rémunération fixe du Directeur Général délégué est versée par deux entités distinctes du Groupe ; ces deux sociétés versent chacune pour moitié les montants annuels de sa rémunération fixe (500 000 € pour l'une et 425 000 £ pour l'autre). Ainsi, au titre de l'exercice 2016, le DGD a perçu une rémunération fixe s'élevant à 1 018 622 €.

Comme le Président-Directeur général, le Directeur Général délégué bénéficie d'une rémunération variable annuelle. Celle-ci représente 100% de la part fixe de rémunération à objectifs réalisés, et peut atteindre jusqu'à 150 % si les objectifs sont dépassés.

Les critères de performance financiers et extra-financiers sont identiques à ceux appliqués au Président Directeur Général. Seul diffère l'objectif lié à la gestion des talents et des organisations pour 2016. Ainsi, le DGD avait pour objectif de finaliser la mise en place de la nouvelle organisation des activités Supply Chain, Logistique et Opérations Industrielles.

Comme pour le Président-Directeur Général, les taux de réalisation des objectifs financiers ont été respectivement de 36,4% et de 40,2 % et les objectifs non financiers ont été jugés comme pleinement atteints par le Conseil d'administration. Il convient de noter que l'instauration de critères extra-financiers pour la rémunération variable annuelle a fait évoluer à la marge la structure de la rémunération en 2016. Ces nouveaux critères de performance favorisent la réalisation d'objectifs à court et moyen terme et permettent de mieux aligner les intérêts des dirigeants mandataires sociaux et ceux de l'entreprise et des actionnaires.

Pour l'année 2016, l'application de l'ensemble de ces principes a conduit à un taux d'attribution combiné de 106,6% du montant cible de la rémunération variable à objectifs réalisés, soit le versement d'une rémunération variable de 1 062 302 €. Outre ces éléments de rémunération, le Directeur Général délégué bénéficie d'une allocation d'un montant global de 900 000 £ par an au titre de sa localisation à Londres.

Enfin, le Directeur Général délégué a perçu des jetons de présence au titre des différents mandats qu'il exerce chez Kering et au sein de filiales du Groupe (Président du Conseil d'administration de PUMA SE notamment).

Comme pour le PDG, les éléments que je viens d'énumérer constituent la totalité de la rémunération perçue par le DGD au cours de l'année 2016. En effet, tout comme pour le PDG, la condition de performance relative à la croissance du bénéfice net par action n'a pas été atteinte pour le plan d'intéressement à long terme attribué en 2013. Pour cette même raison, le DGD a définitivement perdu tout droit afférent à cette partie de sa rémunération en 2016 et n'a perçu aucune somme au titre de ce plan d'intéressement à long terme.

Au final, la rémunération du DGD en numéraire s'établit à 3.370 millions €, soit un niveau constant par rapport à 2015 et en forte baisse par rapport aux années précédentes.

S'agissant du plan d'intéressement à long terme dont le fonctionnement vous a été décrit auparavant, le Directeur Général délégué a reçu 8 448 instruments monétaires,

correspondant une valeur de 1 402 368 €, et ce dans des conditions identiques à celles appliquées pour le Président-Directeur général.

En tout état de cause, le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué ne bénéficient d'aucun accord d'indemnisation en cas de cessation de leurs mandats. Aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence n'est prévue. Passons maintenant à la politique de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux envisagée pour 2017 et soumise à votre vote.

Cette politique, arrêté par le Conseil d'administration en février dernier sur recommandation du Comité des rémunérations poursuit deux objectifs majeurs :

1) En premier lieu, tenir compte du changement de l'environnement opérationnel du Groupe. Le Conseil a en effet pris en considération le fait qu'une étape supplémentaire a été franchie dans la formation d'un groupe de luxe authentiquement intégré, le Groupe générant de la valeur ajoutée.

De même, les initiatives visant à retrouver une dynamique de croissance organique rentable ont porté leurs fruits dans un contexte économique pourtant instable. Une telle transformation a entraîné une redéfinition des rôles de certains membres de l'équipe dirigeante, notamment pour le Directeur Général délégué, désormais directement impliqué dans la gestion stratégique et opérationnelle d'un certain nombre de marques.

2) Le deuxième objectif consiste à élaborer une structure de rémunération qui reflète les objectifs stratégiques du Groupe et qui privilégie les moyen et long termes, afin de garantir que la rémunération la plus élevée ne soit atteinte que lorsqu'elle est le résultat d'une performance constante sur des périodes de temps relativement longues. La diversité des critères de performance retenus permet à la fois de reprendre les objectifs stratégiques du Groupe tout en équilibrant les risques, et d'éviter de favoriser la rémunération excessive d'un seul indicateur.

Les éléments ainsi arrêtés par le Conseil ont été soumis à des experts tiers à l'entreprise pour évaluer leur pertinence en terme de structure et en terme de choix de critères.

J'aimerais évoquer à présent les propositions de modifications apportées à la structure de rémunération.

Il est tout d'abord proposé de porter la rémunération fixe à 1 200 000 euros pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué.

Ce montant fixe est aligné sur la pratique des pairs du CAC 40 et du marché international du luxe, et tient compte des rôles assignés aux deux dirigeants. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ce montant de rémunération fixe ne serait ensuite revu qu'à intervalle relativement long.

S'agissant de la rémunération variable annuelle, exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle, il est proposé de maintenir sa structure, qui permet d'aligner la rétribution des dirigeants mandataires sociaux sur la performance annuelle du Groupe, et de contribuer année après année à la mise en œuvre de sa stratégie.

Les critères de performance ainsi que leur pondération seraient inchangés :

- 2 critères financiers comptant pour 70% (cash-flow libre opérationnel et résultat opérationnel courant)
- 3 critères extra-financiers comptant pour 30% (gestion des talents, responsabilité sociétale et développement durable).

Ces critères, précis et exigeants, sont en lien avec la stratégie de l'entreprise et sont alignés sur l'intérêt des investisseurs. Les objectifs préétablis pour les critères de performance extra-financiers 2017 sont exposés dans le chapitre 4 du Document de Référence 2016.

La rémunération variable pluriannuelle resterait basée sur les unités monétaires Kering, avec une période d'acquisition de 3 ans et une monétisation possible pendant une période de 2 ans. Il est toutefois proposé d'y apporter les modifications suivantes :

- Pour le Président-Directeur Général, la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle serait égale à 100% de la rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice ; elle serait de 80% pour le Directeur Général délégué ;
- Les conditions de performance associées à cet intéressement à long terme seraient modifiées en faveur de critères reflétant de façon plus directe les priorités économiques et stratégiques du Groupe. L'acquisition définitive de ces instruments serait ainsi soumise à des critères de performance tirés de trois indicateurs :
 - résultat opérationnel courant ;
 - cash-flow libre opérationnel ; et
 - taux de marge opérationnelle courante.

Ainsi, pour pouvoir percevoir la contrepartie en numéraire de ses instruments, une progression d'au moins un des trois indicateurs mentionnés devra être constatée au terme la période d'acquisition de 3 ans. À défaut, l'enveloppe d'unités monétaires attribuée serait définitivement perdue.

Le Directeur général délégué et le Président-Directeur Général continueraient par ailleurs à percevoir des jetons de présence au titre des différents mandats qu'ils exercent chez Kering et dans ses filiales, de bénéficier des mêmes avantages en nature.

Enfin, concernant le Directeur Général Délégué, il est proposé de lui octroyer une attribution exceptionnelle de 5000 unités monétaires Kering, aux mêmes conditions que celles qui régissent les plans des salariés du Groupe bénéficiant de ce type de rémunération.

Cette attribution exceptionnelle a vocation à récompenser deux progrès majeurs :

- La réussite du fondement des plans d'action au sein de PUMA, qui s'est traduite par des résultats positifs, avec une hausse du chiffre d'affaires de 7 % en publié (+10,4% en comparable) par rapport à 2015, et un taux de rentabilité de 3,5 % en progression de 80 points de base.
- Par ailleurs, sous l'égide du Directeur Général Délégué qui assume désormais une responsabilité directe vis-à-vis de la Direction des opérations de plusieurs des marques, les initiatives visant à retrouver une dynamique de croissance organique rentable et privilégiant le retour sur capitaux employés par marque ont porté leurs fruits dans un contexte économique pourtant instable, où la quasi-totalité des marques de luxe ont été affectées. À ce titre, le bon positionnement relatif de Kering par rapport à ses pairs s'est traduit, au second semestre 2016, par une croissance significative de son cours de bourse.

Pour conclure mon intervention, j'aimerais remercier une nouvelle fois cette année, au nom du Président, l'ensemble des administrateurs

- pour l'engagement dont ils ont fait preuve,
- pour l'intensité, la liberté et la qualité des échanges que nous avons eus tout au long de l'année,

- *et pour le climat de grande confiance dans lequel nous travaillons, dans le meilleur intérêt du Groupe et de ses actionnaires. »*

Monsieur François-Henri Pinault prononce ensuite les paroles suivantes.

CONCLUSION

« Avant de passer la parole à nos Commissaires aux comptes, je souhaite tout d'abord remercier les administratrices et administrateurs de Kering, qui tout au long de cette année cruciale dans notre développement, nous ont fait bénéficier de leurs conseils.

Je voudrais encore exprimer toute ma reconnaissance, à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde, dont l'enthousiasme, la créativité et l'expertise, sont à la source de tous nos progrès l'an dernier.

Enfin, je tiens à dire toute ma gratitude aux actionnaires de Kering. Nous portons une attention particulière à valoriser la confiance que vous nous faites, et entendons bien continuer à la mériter dans les années à venir.

Je vous remercie, et je passe maintenant la parole à Madame Isabelle Allen, l'une de nos Commissaires aux comptes, que j'invite à nous rejoindre sur scène.»

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

« Merci Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Afin de vous rendre compte de l'exécution des différentes missions accomplies conformément à la loi et aux normes professionnelles, le collège des Commissaires aux comptes a établi pour 2016 plusieurs rapports.

Ces rapports ont été tenus à votre disposition par la société et se trouvent dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 30 mars 2017 et posté sur le site internet de Kering, à l'exception de nos rapport spéciaux sur les opérations sur le capital qui ne figurent pas dans le Document de Référence mais dans la brochure d'avis de convocation qui vous a été adressée ou remise préalablement à cette Assemblée.

Nous vous proposons de ne pas les lire intégralement, mais de vous en présenter une synthèse.

Rapport sur les comptes annuels

Nous commencerons par notre rapport sur les comptes annuels qui figure en pages 367 et 368 du Document de Référence et qui ne comporte pas de réserve. Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Nous certifions que les comptes annuels 2016 qui vous ont été présentés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations de l'exercice, de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Nous faisons une observation sur l'application, au 1er janvier 2016, de la nouvelle réglementation comptable relative à l'affectation du mali technique. La justification de nos appréciations porte sur l'application de la nouvelle réglementation comptable et l'évaluation des immobilisations financières.

Rapport sur les comptes consolidés

Notre rapport sur les comptes consolidés qui figure en pages 348 et 349 du Document de Référence ne comporte pas d'observation ni de réserve. Nos appréciations ont porté sur des tests de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie, sur les estimations de la direction pour la constitution des provisions, ainsi que sur les évaluations réalisées au titre des avantages du personnel. En conclusion, nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice 2016 sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat du groupe à la fin de cet exercice.

Autres rapports

Par ailleurs, conformément à la loi, nous avons établi un rapport, figurant en pages 220 du Document de Référence, sur le rapport de la Présidente de votre société sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons pris connaissance de ces procédures et des travaux ayant permis d'élaborer les informations présentées dans le rapport de la Présidente. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations. Enfin, nous attestons que le rapport de la Présidente du conseil d'administration comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce.

Notre rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés figure aux pages 369 et 370 du Document de Référence. Il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de cette assemblée. La convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A., déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie en 2016. Le montant de la rémunération d'Artémis au titre de cette convention s'est établi à 3 235 000€, montant dont le Conseil d'administration de Kering a pris acte lors de sa séance du 9 février 2017.

Nos autres rapports spéciaux, qui figurent dans l'avis de convocation, portent sur les autorisations ou délégations de compétence à donner à votre conseil d'administration afin de réaliser un certain nombre d'opérations qui vous sont résumées à l'écran avec le numéro de la résolution correspondante.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à ces missions.

En conclusion de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces opérations qui s'inscrivent dans les conditions prévues par le Code de commerce. Le rapport au Conseil d'administration ne précisant pas les conditions définitives de ces opérations, nous ne pouvons donner notre avis sur celles-ci. Nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre conseil d'administration

Une brève présentation vidéo est diffusée.

Puis, le Secrétaire prend la parole et ouvre la session des questions – réponses des actionnaires.

Il rappelle que les questions doivent être relatives à l'ordre du jour de cette assemblée. Il précise que deux questions écrites d'EQUINOMY ont été reçues préalablement à

l'assemblée générale qui traitent respectivement de la pérennité du savoir-faire dans nos marques, et d'autre part de la représentation éventuelle des clients au Conseil d'Administration. Il ajoute que les réponses à ces questions sont publiées dans la rubrique « Assemblée Générale » du site internet de Kering.

Monsieur Eric Sandrin, Secrétaire de l'assemblée prononce ensuite les paroles suivantes.

« Je vous propose de passer maintenant à la session des questions-réponses. Des hôtessees sont à disposition dans la salle pour présenter les micros et vous permettre de poser vos questions. Afin de fluidifier le processus, je vous propose de vous présenter, et d'indiquer le nombre d'actions que vous possédez avant de poser votre question. »

Monsieur Kisser, actionnaire individuel titulaire de 80 actions, pose la question suivante :
« Ma question a trait au développement durable. Je voulais savoir en matière de politique RSE quelles sont vos stratégies, par rapport notamment à la coordination des parties prenantes. »

Monsieur François-Henri Pinault, remercie Monsieur Kisser et propose de laisser dans un premier temps la parole à Marie-Claire Daveu, en charge du développement durable.

Madame Marie-Claire Daveu, Directrice du Développement Durable et des Affaires Institutionnelles lui répond : *« Par rapport aux parties prenantes, ce sont des structures auxquelles nous sommes très attentifs. Nous avons deux façons de travailler avec les parties prenantes. Sur des sujets spécifiques, nous travaillons avec les ONG qui suivent plus particulièrement ces sujets, avec aussi les organisations non gouvernementales qui peuvent être situées dans les différents pays. Si l'on prend le sujet de l'or par exemple, nous travaillons avec une ONG située au Pérou.*

Dans le cadre de notre nouvelle stratégie, nous souhaitons créer un comité de parties prenantes (« young advisory group »). L'idée est de voir des jeunes, de moins d'une trentaine d'années, étroitement impliqués dans les sujets de développement durable, que ce soit côté environnement ou côté social, qui viendraient des différents coins de la planète pour partager avec nous les défis qu'ils identifient en matière environnementale ou en matière sociale pour les années à venir. Aussi, ce qui est extrêmement important quand on parle de sujets de RSE : ils apporteraient la dimension locale, culturelle, géographique. C'est pour cela qu'il nous faut des représentants de l'ensemble de la planète, notamment d'Asie, etc.

Nous avons des partenariats, pour être plus français, avec la fondation Nicolas-Hulot ONG. Côté université, j'ai évoqué la London College of Fashion, mais nous travaillons aussi avec Parsons aux Etats-Unis et, avec Tsinghua en Asie. C'est vraiment quelque chose que nous essayons, sous le contrôle de François-Henri Pinault, de développer. J'espère que cela répond à votre question. »

Monsieur Aboura, actionnaire individuel, pose les questions suivantes.

« Je voulais revenir sur votre développement international. J'ai vu que vous étiez très peu présents au Moyen-Orient, pourquoi ? Une autre question concernant vos sponsorisations, à travers votre société Puma, sponsorisez-vous des manifestations comme le Marathon à Paris ou dans le monde ? »

Monsieur Jean-François Palus reprend la parole.

« Nous sommes assez présents au Moyen-Orient puisque nous sommes pratiquement dans tous les Emirats avec toutes nos marques, depuis assez longtemps d'ailleurs. Nous avons été très longtemps en franchise dans ces pays-là et depuis quelques années nous avons

repris nos distributions en direct. Nous couvrons directement avec nos propres magasins, comme à Abu Dhabi. Nous avons, dans cette zone du Moyen-Orient où le pouvoir d'achat est élevé, une présence très forte qui est d'autant plus forte que c'est aussi un « hub » pour la sous-région et pour la clientèle indienne qui achète beaucoup dans cette zone du monde. Sur le reste du Moyen-Orient, tout ce qui est l'Afrique du Nord, nous avons une présence sous forme de franchise au Maroc et c'est à peu près tout. Nous avons quelques franchises au Liban aussi. Mais il est vrai que compte tenu du contexte et aussi d'un problème de pouvoir d'achat, il est plus facile pour nous de travailler soit avec des clients multimarques sous une formule all sales, soit avec des franchisés comme c'est le cas à Casablanca au Maroc.

Pour ce qui est du sponsoring de Puma, Puma a été le partenaire du Marathon de Paris ainsi que dans deux villes : Marseille et Lyon. »

Monsieur Tugayé, actionnaire individuel, titulaire de 110 actions intervient à son tour.

« Je voulais vous poser une question sur Puma. Sa rentabilité est très faible par rapport aux activités de luxe et cela brouille un peu le message de l'activité de Kering et la lecture que peuvent en faire les analystes financiers.

Je pense qu'il serait peut-être envisageable de céder ou de vendre, si vous préférez, cette activité qui est nettement moins rémunératrice que les autres. C'est ma première question.

Deuxième question, qui concerne l'endettement net. Je vois que la totalité de l'endettement est libellée en euros, alors que tout de même un quart environ de votre activité se fait aux Etats-Unis. Pourquoi ne pas avoir plutôt une répartition 75 % en euros et 25 % en dollars, de façon à refléter vos différentes activités et être ainsi plus insensible aux chocs planétaires qui pourraient se produire ? »

François-Henri Pinault prend la parole.

« Je laisserai Jean-François Palus répondre sur la constitution de la dette du groupe. En ce qui concerne Puma, c'est une question assez récurrente. Je veux juste rappeler que nous sommes effectivement un groupe de luxe qui a des activités dans le sport et le lifestyle, mais nous sommes un groupe de luxe, c'est une chose. Notre priorité sur Puma, comme je l'ai dit je crois l'année dernière aussi, est de continuer le redressement et le retour à une croissance pérenne de Puma, et le retour surtout à un niveau de rentabilité plus conforme avec les standards de la profession du sport.

Nous en sommes encore loin. Vous avez vu que Puma depuis plus de deux ans a retrouvé des rythmes de croissance importants. Comme Jean-François l'a dit, 2016 a été une année d'inflexion sur la rentabilité de Puma. Nous commençons à progresser très sensiblement en termes de rentabilité. Cela a été le cas au premier trimestre, vous avez dû le voir. Notre priorité – il n'y en a pas d'autre – est de continuer le retournement de Puma, remettre Puma là où il doit être : dans le trio de tête du sport dans le monde. »

Jean-François Palus intervient pour répondre à la question relative à la dette.

« Le montant que je vous ai mentionné tout à l'heure est effectivement libellé en euros, mais il est constitutif de plusieurs sortes de dettes, et notamment de dettes libellées en plusieurs devises – pas uniquement de l'euro mais aussi du dollar, du yen. La majorité est en euros, mais il y a aussi d'autres devises. Pour nous, l'objectif est de couvrir également les actifs. C'est plus que le chiffre d'affaires. Nous essayons d'avoir une logique de couverture bilancielle en fonction des actifs que nous détenons dans les diverses devises. »

Monsieur Fermé, actionnaire individuel, titulaire de 100 actions,

« Votre siège social fait-il partie des actifs immobilisés et à quelle valeur, si oui ? »

Jean-François Palus répond que la Société est locataire et que les murs ne font pas partie des actifs immobilisés.

Un dernier intervenant pose les questions suivantes :

« Je voudrais revenir sur Puma. Nous avons vu que l'Europe de l'Ouest affichait une croissance de pipe quasiment atone depuis je ne sais pas combien de temps, et parallèlement je suis assez émerveillée de voir qu'aussi bien le luxe que l'activité sport surperforment très largement cette croissance. Y a-t-il une explication particulière en ce qui concerne l'activité sport ? C'est ma première question.

Ma deuxième question porte sur l'existence d'une synergie entre l'activité luxe et l'activité sport ? »

Jean-François PALUS reprend la parole.

« Nous avons l'année dernière enregistré des performances très intéressantes pour Puma en Europe, particulièrement en France, en Allemagne et en Italie, avec un léger retrait ou en tout cas une croissance plus molle en Grande-Bretagne.

Il faut savoir que la France avait été un pays assez difficile pour Puma les deux années précédentes, mais du fait de l'apparition de nouveaux modèles, en particulier en lifestyle, nous avons fait une très bonne performance en Europe, en chaussures mais aussi en textile. Cette année, au premier trimestre, la performance en Europe est tout à fait remarquable, avec en particulier de très fortes progressions sur Internet.

Nous avons vraiment une bonne progression auprès de grands distributeurs tels que Sport 2000 ou Décathlon. C'est tout à fait naturel et nous bénéficions d'une bonne image en Europe.

Nous avons un certain nombre de synergies, de partages de compétences, notamment au niveau du développement-produits, pour certaines collections de Puma, en particulier des collections très pointues du textile qui sont développées dans nos ateliers de Novara.

Nous avons également, dans le sens contraire, des collaborations entre Puma et les marques de luxe sur des semelles de sneakers, et aussi sur des textiles avancés. Et nous avons, au niveau des systèmes d'information, des ressources humaines, des échanges permanents avec Puma qui font que nous arrivons à créer un sentiment d'appartenance au groupe. Cela fait progresser tout le monde, avec des échanges de collaborateurs entre les marques. »

Nous pourrions citer aussi Kering Eyewear, qui est à l'origine issu de nos activités de licence de luxe, qui travaille pour Puma avec beaucoup de succès : une croissance très importante des ventes, en ce début d'année en particulier.

Y a-t-il une autre question ? Je vous propose de passer au vote des résolutions. »

Plus d'autres questions n'étant posées, Monsieur François-Henri Pinault remercie les actionnaires et donne la parole à Monsieur Eric Sandrin, Secrétaire de l'Assemblée, afin de procéder au vote des différentes résolutions.

Eric Sandrin donne aux actionnaires les instructions à suivre pour procéder au vote.

Puis, il met aux voix les résolutions suivantes:

VOTE DES RESOLUTIONS

PREMIERE RESOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2016

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- du rapport du Président du Conseil d'Administration relatif à la composition du Conseil et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Société ;
- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- des rapports des Commissaires aux comptes sur l'exécution de leur mission au cours de cet exercice ainsi que sur le rapport du Président du Conseil d'Administration mentionné ci-dessus;

approuve les comptes sociaux de la Société de l'exercice clos le 31 décembre 2016, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés, et qui font apparaître un bénéfice de 682 887 416,34 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale prend acte du rapport du Président du Conseil d'Administration relatif à la composition du Conseil et à l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Société, et du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport.

Cette résolution est adoptée par 146.778.850 voix pour, 352.591 voix contre et 3.810 abstentions.

DEUXIEME RESOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016 conformément à l'article L.233-26 du Code de commerce ;

- du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de cet exercice ;

approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, comprenant le bilan, le compte de résultat et les annexes, tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Cette résolution est adoptée par 146.666.429 voix pour, 465.297 voix contre et 3.525 abstentions.

TROISIEME RÉOLUTION

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance :

- du rapport du Conseil d'Administration, et
- du rapport des Commissaires aux comptes,

constate que les comptes arrêtés au 31 décembre 2016 et approuvés par la présente Assemblée font ressortir un bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de 682 887 416,34 euros, qu'il n'y a pas lieu de doter la réserve légale qui atteint déjà le dixième du capital social, et que, compte tenu du report à nouveau antérieur de 2 121 093 708,39 euros, le bénéfice distribuable s'élève à 2 803 981 124,73 euros.

L'Assemblée Générale des actionnaires décide d'affecter le bénéfice distribuable de 2 803 981 124,73 euros comme suit :

Bénéfice de l'exercice 2016		682 887 416,34 €
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾		- €
Report à nouveau antérieur	(+)	2 121 093 708,39 €
Bénéfice distribuable	(=)	2 803 981 124,73 €

⁽¹⁾ Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Distribution de dividendes

Montant du dividende		580 884 881,20 €
<i>Dont acompte sur dividende⁽²⁾</i>		189 418 983,00 €
Solde affecté au compte report à nouveau	(=)	2 223 096 243,53 €

⁽²⁾ Acompte sur dividendes de 1,50 euro par action versé le 18 janvier 2017.

L'Assemblée Générale décide, en conséquence, de verser à titre de dividendes un montant de 4,60 euros par action, soit un montant de 580 884 881,20 euros, le solde étant affecté au compte de report à nouveau, étant précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 126 279 322 actions composant le capital social au 31 décembre 2016, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Les actions auto-détenues au jour de la mise en paiement du dividende seront exclues du bénéfice de cette distribution et les sommes correspondantes affectées au compte report à nouveau.

Un premier acompte sur dividende de 1,50 euro par action ayant été versé le 18 janvier 2017, le solde, soit 3,10 euros par action, sera distribué le 3 mai 2017 et mis en paiement le 5 mai 2017.

L'Assemblée Générale prend acte que le dividende en numéraire (y compris l'acompte) réparti entre les actionnaires aura la nature d'une distribution sur le plan fiscal, éligible, lorsqu'il est versé à des actionnaires, personnes physiques, fiscalement domiciliés en France, à l'abattement de 40 % prévu par le 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

L'Assemblée Générale rappelle, en outre, que le montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices et les distributions éligibles à l'abattement de 40 % ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions ayant droit au dividende	Dividende par action	Total (en millions d'euros)	Montant des distributions éligibles à l'abattement fiscal de 40%
2013	126 205 926	3,75 €	473,3	3,75 €
2014	126 266 490	4 €	505,1	4 €
2015	126 279 322	4 €	505,1	4 €

Cette résolution est adoptée par 147.131.264 voix pour, 301 voix contre et 3.686 abstentions.

QUATRIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur François-Henri Pinault en qualité 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, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur François-Henri Pinault vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire

de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette résolution est adoptée par 136.803.838 voix pour, 10.254.409 voix contre et 4.602 abstentions.

CINQUIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-François Palus en qualité 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, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-François Palus vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette résolution est adoptée par 146.687.937 voix pour, 310.768 voix contre et 3.694 abstentions.

SIXIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Madame Patricia Barbizet en qualité 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, constatant que le mandat d'Administrateur de Madame Patricia Barbizet vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette résolution est adoptée par 137.574.248 voix pour, 9.555.398 voix contre et 3.525 abstentions.

SEPTIEME RÉOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Baudouin Prot en qualité 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, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Baudouin Prot vient à expiration ce jour, décide de renouveler son mandat pour la durée statutaire de quatre années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette résolution est adoptée par 143.522.696 voix pour, 3.605.228 voix contre et 6.127 abstentions.

HUITIEME RÉOLUTION

Approbation des principes et 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

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et présenté au paragraphe 5.1 du Chapitre 4 du Document de Référence 2016 de la Société, approuve les principes et 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, en raison de leur mandat, aux dirigeants mandataires sociaux, tels que présentés dans ce rapport.

Cette résolution est adoptée par 115.439.642 voix pour, 31.486.625 voix contre et 3.730 abstentions.

NEUVIEME RÉOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, tel que révisé en novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur Général, tels que présentés au paragraphe 3.1 du Chapitre 4 du Document de Référence 2016 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 130.647.698 voix pour, 16.411.628 voix contre et 3.523 abstentions.

DIXIEME RÉOLUTION

Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 26.2 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, tel que révisé en novembre 2016, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après en avoir délibéré et connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué, tels que présentés au paragraphe 3.1 du Chapitre 4 du Document de Référence 2016 de la Société.

Cette résolution est adoptée par 117.736.014 voix pour, 29.261.230 voix contre et 5.155 abstentions.

ONZIEME RÉSOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du descriptif du programme de rachat d'actions, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, en conformité avec les articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et les dispositions d'application directe du Règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à procéder, ou faire procéder, à l'achat, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions n'excédant pas 10 % des actions composant le capital social de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, au 1er mars 2017, 12 627 932 actions, étant précisé que, s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et que le pourcentage de rachat maximum d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social, à quelque moment que ce soit, conformément aux dispositions légales. Les acquisitions réalisées par la Société ne peuvent en aucun cas l'amener à détenir, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de 10 % de son capital social.

L'achat des actions ainsi que leur cession, échange ou transfert pourront être effectués par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendrait à l'être, sur tous marchés, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF) ou via un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce biais), ces moyens incluant notamment la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat ou de vente et toute combinaison de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), par offre publique, à tout moment, sauf en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique d'achat ou d'échange visant les titres de la Société, en vue :

- d'assurer la liquidité ou animer le marché secondaire de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour honorer les obligations liées à des plans d'options d'achat d'actions, plans d'attribution gratuite d'actions existantes, attribution d'actions au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de toutes autres allocations d'actions aux salariés ou aux dirigeants mandataires sociaux, en ce compris la mise en œuvre de plans d'épargne

d'entreprise consentis en faveur des salariés et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés, en France et/ou en dehors de France, qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et leur céder ou attribuer des actions dans le cadre des dispositions légales et réglementaires françaises ou étrangères ; ou

- de permettre la réalisation d'investissements ou de financements par la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de procéder à l'annulation de tout ou partie des actions acquises, sous réserve de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale statuant dans sa forme extraordinaire de réduire le capital social dans sa 12ème résolution et dans les conditions et limites prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale décide que le prix maximum d'achat est fixé à 320 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date en toute autre monnaie), hors frais d'acquisition. L'Assemblée Générale délègue, en outre, au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions statutaires ou légales, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des actions, le pouvoir d'ajuster ce montant par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 4 040 938 304 euros le montant maximal global (hors frais d'acquisition) affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, compte tenu du prix maximum d'achat de 320 euros par action s'appliquant au nombre maximal théorique de 12 627 932 actions pouvant être acquises sur la base du capital au 1er mars 2017 et sans tenir compte des actions déjà détenues par la Société.

Tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'Administration avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour passer à tout moment, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société, tous ordres en Bourse ou hors marché, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales ou réglementaires applicables, conclure tous accords, en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, établir tous documents, effectuer toutes formalités, toutes déclarations et communiqués auprès de tous organismes, et en particulier de l'Autorité des marchés financiers, des opérations effectuées en application de la présente résolution, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles seront assurées, s'il y a lieu, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société et celle des bénéficiaires d'options en conformité avec les dispositions réglementaires et, de manière générale, faire tout ce qui est nécessaire. L'Assemblée Générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales ou statutaires, si la loi ou l'Autorité des marchés financiers venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de porter à la connaissance du public, dans les

conditions légales et réglementaires applicables, les modifications éventuelles du programme concernant les objectifs modifiés.

Le Conseil d'Administration devra informer l'Assemblée Générale des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation, qui prive d'effet pour sa partie non utilisée l'autorisation conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2016 en sa 14ème résolution, est donnée pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

Cette résolution est adoptée par 145.426.563 voix pour, 1.704.970 voix contre et 3.718 abstentions.

DOUZIEME RÉOLUTION

Autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration à procéder, dans les conditions définies par les dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital social par périodes de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée, à la réduction du capital social, qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée, par annulation des actions que la Société détient ou pourrait détenir par suite d'achats réalisés dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10% de la réduction de capital réalisée.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par les statuts ou la loi, pour réaliser, sur ses seules décisions, ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves, bénéfices ou de primes, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

Cette autorisation, qui prive d'effet pour sa partie non utilisée, l'autorisation conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 7ème résolution, est consentie pour une durée de 24 mois à compter de la présente Assemblée.

Cette résolution est adoptée par 147.060.165 voix pour, 70.595 voix contre et 4.073 abstentions.

TREZIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et valeurs mobilières, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et constaté la libération intégrale du capital social, statuant conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les statuts ou la loi, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider et réaliser ou, le cas échéant, autoriser, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, avec maintien du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société et/ ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance donnant accès ou susceptibles de donner accès par tous moyens, immédiatement et/ ou à terme, à des titres de capital de la Société à émettre ou existants, et/ ou (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ ou à terme, à des titres de capital existants ou à émettre par, et/ ou à des titres de créance, des sociétés dont la Société détiendra, directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, et/ ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement, et/ ou à terme, à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés dont la Société détiendra, directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social ;

2. décide que sont expressément exclues de cette délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ ou à terme, à des actions de préférence ;

3. décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation de compétence est fixé à 200 000 000 d'euros étant précisé, (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et des délégations conférées en vertu des 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} résolutions visées ci-après et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global ;

4. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

- décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible ;

- décide que si les souscriptions à titre irréductible, et le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, y compris offrir au public tout ou partie des actions, ou dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, des valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ ou à l'étranger et/ ou sur le marché international ;
- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
- décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes de souscription, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
- prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit ;

5. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les statuts ou la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ;
- décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; les titres pouvant faire l'objet de rachats en bourse ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
- à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves,

d'attributions gratuites d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social ; et

- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

6. décide que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale ;

7. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 8^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 137.760.416 voix pour, 9.370.712 voix contre et 3.705 abstentions.

QUATORZIEME RÉOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce :

délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les statuts ou la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, la compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes d'émission ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Le Conseil d'Administration pourra décider que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits au plus tard 30 jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres attribués.

Le montant d'augmentation de capital susceptible d'être réalisée dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder le montant global des sommes pouvant être incorporées et plus généralement ne pourra être supérieur au plafond global d'augmentation de capital de 200 000 000 d'euros fixé par la 13^{ème} résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de

même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation de compétence.

Il est précisé que ce plafond est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre éventuellement, au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions.

L'Assemblée Générale confère au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution, notamment à l'effet :

- d'arrêter toutes les modalités et conditions des opérations autorisées et notamment fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à compter de laquelle l'élévation de la valeur nominale prendra effet, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes ;
- de procéder, le cas échéant, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence de l'opération sur le capital de la Société et de fixer les modalités selon lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions légales, réglementaires ou contractuelles applicables ;
- de constater l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions, modifier les statuts de la Société en conséquence et procéder à toutes formalités de publicité requises ;
- et d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

En cas d'usage de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration délègue tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer :

- les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts ;
- le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;

Décider, en cas d'attribution gratuite d'actions :

- (i) que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
- (ii) de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, et
- (iii) d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

Le Conseil d'administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale.

L'Assemblée Générale décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 9ème résolution.

Cette résolution est adoptée par 142.139.713 voix pour, 4.991.429 voix contre et 3.691 abstentions.

QUINZIEME RÉOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à des émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-132, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les statuts ou la loi, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider et réaliser ou, le cas échéant, autoriser, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par une offre au public, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société et/ ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance donnant accès ou susceptibles de donner

accès par tous moyens, immédiatement et/ ou à termes, à des titres de capital de la Société à émettre ou existants, et/ ou (iv) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ ou à terme, à des titres de capital existants ou à émettre par, et/ ou à des titres de créance, des sociétés dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, et/ ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance de la Société donnant accès par tous moyens, immédiatement, et/ ou à terme, à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social ;

2. dit que, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce, les actions nouvelles pourront être émises à l'effet de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte réalisée en France ou à l'étranger, en application des règles locales, sur des actions d'une autre société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ou membre de l'Organisation de coopération et de développement économique ;

3. décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

4. décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence, ne pourra être supérieur à 50 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant à la date de la décision d'émission, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre, au titre des ajustements effectués, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions et (ii) que ce plafond est commun à l'ensemble des augmentations de capital décidées dans le cadre des 16ème, 17ème, 18ème et 19ème résolutions de la présente Assemblée et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions sera imputé sur le montant nominal du plafond global d'augmentation de capital de 200 000 000 d'euros fixé par la 13ème résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation de compétence ;

5. décide, conformément aux articles L. 225-135, 5^e alinéa et L. 225-136 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra apprécier s'il y a lieu de prévoir que l'augmentation de capital comporte un délai de priorité total ou partiel de souscription en faveur des actionnaires sans que celui-ci puisse donner lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ ou à l'étranger et/ ou sur le marché international ;

6. décide que, si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation de compétence,

- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

7. prend acte du fait que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit (y compris en cas d'émission d'actions afférentes à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui seraient émises, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, par une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital) ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1^{er} alinéa du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum autorisé par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (soit à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance) ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe précédent après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

- déterminer les conditions de la ou des émissions ;
- déterminer, en cas de délai de priorité, les conditions de souscription des valeurs mobilières, étant précisé que cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables mais pourra, si le Conseil d'Administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible qu'à titre réductible ;
- déterminer les dates et modalités de la ou des émissions ainsi que la nature, la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ;
- arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre ;
- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ou à émettre ;
- fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre et, le cas échéant, les conditions de leur achat ou de leur échange en bourse, suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits d'attribution, de souscription et/ou d'acquisition d'actions attachés aux valeurs mobilières émises pendant un délai qui ne pourra excéder 3 mois ;
- en cas d'émission de titres à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'une offre publique mixte, fixer la parité

d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, constater le nombre de titres apportés à l'échange, déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance des actions nouvelles ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la Société, fixer les conditions d'émission, inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;

- procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions ;
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris par voie d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

10. dit que, en cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi ou les statuts, notamment, pour décider de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la Société et d'une manière générale l'ensemble de leurs modalités ;

11. décide que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale ;

12. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 10^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 137.526.442 voix pour, 9.604.653 voix contre et 3.738 abstentions.

SEIZIEME RESOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires, et/ ou des titres de capital donnant accès à des titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, et/ ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placement privé au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-91 et suivants :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi et dans les conditions fixées par la loi, pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider et réaliser l'émission par la Société, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger et/ou sur le marché international par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier d'actions et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, y compris de bons de souscription émis de manière autonome, à titre gratuit ou onéreux, soit en euros, soit en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies, par souscription en espèces ou par compensation de créances, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société et/ou conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, à des actions de toute société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;

2. décide que sont expressément exclues de cette délégation les émissions d'actions de préférence et de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence ;

3. décide que le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation de compétence, ne pourra être supérieur à 50 000 000 d'euros ou à la contre-valeur de ce montant, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne peut être supérieur en tout état de cause à 20% du capital social par an apprécié à la date d'émission et conformément aux dispositions de l'article L. 225-136, 3^e du Code de commerce;

4. dit que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme dans le cadre de la présente délégation de compétence sera imputé sur le montant nominal de l'augmentation de capital de 50 000 000 d'euros fixé à la 15^{ème} résolution et sur le plafond nominal d'augmentation de capital de 200 000 000 d'euros fixé à la 13^{ème} résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité des présentes délégations;

5. décide, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre ;

6. décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;

7. constate que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions de la Société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit (y compris en cas d'émission d'actions afférentes à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui seraient émises, conformément à l'article L. 228-93 du Code de commerce, par une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital) ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1er alinéa du Code de commerce :

- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance) ;
- le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, sera, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé au paragraphe précédent après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

9. donne au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions statutaires ou légales, les mêmes pouvoirs que ceux définis au point 9. de la 15^{ème} résolution ;

10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale ;

11. décide de priver d'effet, pour sa partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 dans sa 11^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 136.542.895 voix pour, 10.584.304 voix contre et 7.634 abstentions.

DIX-SEPTIEME RÉOLUTION

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de fixer le prix d'émission des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital selon certaines modalités, dans la limite de 5 % du capital par an, dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-2 et du deuxième alinéa de l'article L. 225-136 1° du Code de commerce, délègue sa compétence au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions statutaires ou légales, pour les émissions décidées en application des 15^{ème} et 16^{ème} résolutions de la présente Assemblée et dans la limite de 5 % du capital social (apprécié à la date d'émission) sur une période d'un an, à déroger aux règles de fixation du prix d'émission des actions définies auxdites résolutions en appliquant une décote pouvant atteindre 5% à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation des modalités de l'émission.

La présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Cette résolution est adoptée par 141.816.630 voix pour, 5.310.971 voix contre et 7.232 abstentions.

DIX-HUITIEME RÉOLUTION

Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15% de l'émission initiale réalisée en application des 13^{ème}, 15^{ème} et 16^{ème} résolutions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital de la Société, avec ou sans droit préférentiel de souscription, réalisées dans le cadre des 13^{ème}, 15^{ème} et 16^{ème} résolutions de la présente Assemblée, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit, à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale et sous réserve du plafond prévu dans les résolutions en application desquelles

l'émission est décidée (13^{ème}, 15^{ème} et 16^{ème} résolutions) ainsi que des plafonds globaux fixés par la 13^{ème} résolution).

2. fixe à 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation de compétence qui prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 13^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 136.431.204 voix pour, 10.696.103 voix contre et 7.526 abstentions.

DIX-NEUVIEME RÉOLUTION

Délégation de pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, dans la limite de 10% du capital social (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de décider et procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme à des actions de la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Conformément à la loi, le Conseil d'Administration devra statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, en conformité des dispositions de l'article L. 225-147 dudit Code, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner immédiatement et/ ou à terme, au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises en vertu de la présente délégation.

L'Assemblée Générale décide que le montant nominal de l'augmentation de capital de la Société résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus, s'imputera sur le montant global fixé par la 15^{ème} résolution ci-avant, étant précisé (i) que ce plafond s'impute sur le plafond nominal d'augmentation de capital de 200 000 000 d'euros fixé par la 13^{ème} résolution et (ii) que ce plafond est fixé compte non tenu des conséquences sur le montant du capital des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant

d'autres cas d'ajustement, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs notamment pour (i) fixer la nature et le nombre des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, (ii) approuver l'évaluation des apports, et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, (iii) imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration, ou par l'assemblée générale ordinaire, (iv) augmenter le capital social, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et, (v) d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de pouvoirs ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées.

Le Conseil d'Administration ne pourra faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale.

La présente délégation de pouvoirs est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation de pouvoirs prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, la délégation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 14^{ème} résolution.

Cette résolution est adoptée par 140.969.979 voix pour, 6.160.558 voix contre et 4.296 abstentions.

VINGTIEME RESOLUTION

Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider d'une augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés adhérents à un ou plusieurs plan(s) d'épargne d'entreprise

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par les statuts ou la loi, à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les conditions définies par la loi, notamment les articles L. 225-138-1 et L. 225-129-6 du Code de commerce et les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, à l'augmentation du capital social d'un montant nominal maximal de 5 051 172 euros, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital réservés aux salariés et anciens salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 233-16 du Code de commerce, adhérents à un ou plusieurs plan(s) d'épargne d'entreprise institué(s) à cet effet, qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par

la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code de travail.

Le nombre total d'actions qui pourront être souscrites en application de la présente autorisation ne devra pas ainsi dépasser 1 262 793 actions.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 3332-19 du Code de travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 20% à la moyenne des cours cotés de l'action Kering aux vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, lors de la mise en œuvre de la présente délégation de compétence, à réduire ou supprimer le montant de la décote susmentionnées au cas par cas, en raison de contraintes juridiques, fiscales ou sociales éventuellement applicables hors de France, dans tel ou tel pays où sont implantées les entités du groupe Kering employant les salariés participant aux opérations d'augmentation de capital. Le Conseil d'Administration pourra également décider en application de l'article L. 3332-21 du Code de travail, d'attribuer gratuitement des actions aux souscripteurs d'actions nouvelles, en substitution de la décote ;

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre ou aux autres titres donnant accès au capital et aux titres auxquels ils donneront droit, au profit des salariés et anciens salariés susvisés auxquels ils sont réservés. Les actionnaires renoncent, en outre, à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant indiqués, en complément des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au prix de référence ci-dessus et/ ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 3332-1 à L. 3332-21 du Code de travail.

Chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les salariés et anciens salariés, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues dans les statuts ou par la loi, à l'effet notamment:

- d'arrêter, dans les conditions légales, la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant

accès au capital ainsi émises et bénéficiaire, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises, et bénéficiaire, le cas échéant, de l'attribution d'actions gratuites ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital ;
- d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
- fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales et réglementaires en vigueur ;
- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au prix de référence prévues ci-avant, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription) ;
- d'imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ; et
- de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation, et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation de compétence ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La présente autorisation est donnée pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation prive d'effet, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, l'autorisation ayant le même objet, consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 23 avril 2015 en sa 15^{ème} résolution.

Cette résolution est rejetée par 104.739.000 voix contre, 42.388.119 voix pour et 7.714 abstentions.

VINGT-ET-UNIEME RESOLUTION

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales mixtes, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du procès-verbal de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir ou faire accomplir toutes formalités de dépôt, et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.

Cette résolution est adoptée par 147.095.508 voix pour, 35.085 voix contre et 4.240 abstentions.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 17h10.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui, après lecture, a été signé par les membres du bureau.

Le Président

Le Secrétaire

M. François-Henri Pinault

M. Eric Sandrin

Les Scrutateurs

Mme Carole Ferrand

Mr André Guilbert

représentant la société Artémis

Représentant la société Manon Holding