Document de référence

2015

KERING

CHAPITRE 1
Kering en 2015 3

CHAPITRE 2
Activités du Groupe 15

CHAPITRE 3
Le développement durable 57

CHAPITRE 4
Gouvernement d'entreprise 133

CHAPITRE 5
Éléments financiers 177

CHAPITRE 6
Capital et actionnariat 329

CHAPITRE 7
Informations complémentaires 341

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 4 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

chapitre 1
kering en 2015

1. Historique 4

2. Chiffres clés consolidés du Groupe 6

3. Kering *Empowering Imagination* 8

4. Organigramme simplifié du groupe Kering au 31 décembre 2015 14

1. historique

Fondé en 1963 par François Pinault autour des métiers du bois et des matériaux de construction, le groupe Kering s'est positionné à partir du milieu des années quatre-vingt-dix sur le secteur de la distribution, devenant rapidement l'un des premiers acteurs dans ce domaine.

La prise d'une participation de contrôle dans Gucci Group en 1999 et la formation d'un groupe de Luxe multimarques ont marqué une nouvelle étape dans le développement du Groupe.

En 2007, le Groupe saisit une nouvelle opportunité de croissance avec l'acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA, un leader mondial et une marque de référence dans le monde du Sport & Lifestyle.

Depuis 2014, Kering, qui a terminé son recentrage sur les activités Luxe et Sport & Lifestyle, poursuit sa croissance en s'appuyant sur le potentiel de ses marques.

1963
- Création par François Pinault du groupe Pinault, spécialisé dans le négoce de bois.

1988
- Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris de Pinault SA, société spécialisée dans le négoce, la distribution et la transformation du bois.

1990
- Acquisition de Cfao, spécialisé dans la distribution de matériel électrique (au travers de la CDME, devenue Rexel en 1993) et dans le négoce avec l'Afrique.

1991
- Entrée dans la distribution Grand Public avec la prise de contrôle de Conforama.

1992
- Naissance du groupe Pinault-Printemps avec la prise de contrôle de Au Printemps SA détenant 54 % de La Redoute et de Finaref.

1994
- Absorption de La Redoute par Pinault-Printemps, renommé Pinault-Printemps-Redoute.
- Prise de contrôle de la Fnac.

1995
- Lancement du 1er site Internet du Groupe, laredoute.fr.

1996
- Création d'Orcanta, chaîne de lingerie féminine.

1997
- Prise de contrôle par Redcats, le Pôle vente à distance de Kering, d'Ellos, leader en Scandinavie.
- Création de Fnac Junior, un concept de magasins pour les moins de 12 ans.

1998
- Prise de contrôle de Guilbert, leader européen de la distribution de fournitures et de mobilier de bureau.
- Acquisition par Redcats de 49,9 % de Brylane, n° 4 de la vente à distance aux États-Unis.
- Création de Made in Sport, chaîne de magasins consacrée aux passionnés de sport.

1999
- Achat du solde du capital de Brylane.
- Entrée dans le secteur du Luxe avec l'acquisition de 42 % de Gucci Group NV.
- Premières étapes de la construction d'un groupe de Luxe multimarques, avec les acquisitions par Gucci Group d'Yves Saint Laurent, d'YSL Beauté et de Sergio Rossi.
- Lancement de Fnac.com, site Internet de la Fnac.

2000
- Acquisition de Surcouf, distributeur spécialisé dans les produits de micro-informatique.
- Acquisition par Gucci Group de Boucheron.
- Lancement de Citadium, nouveau magasin de sport du Printemps.

2001
- Acquisition par Gucci Group de Bottega Veneta et de Balenciaga et signature d'accords de partenariat avec Stella McCartney et Alexander McQueen.
- Renforcement de la participation de Pinault-Printemps-Redoute dans le capital de Gucci Group, portée à 53,2 %.

2002
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 54,4 %.
- Cession des activités de vente à distance de Guilbert à Staples Inc.
- Vente d'une partie du Pôle Crédit et services Financiers en France et en Scandinavie à Crédit Agricole SA (61 % de Finaref) et à BNP Paribas (90 % de Facet).

2003
- Renforcement de la participation dans le capital de Gucci Group, portée à 67,6 %.
- Cession de Pinault Bois et Matériaux au groupe britannique Wolseley.
- Cession complémentaire de 14,5 % de Finaref.

2004
- Montée dans le capital de Gucci Group à hauteur de 99,4 % à l'issue de l'offre publique d'achat.
- Cession de Rexel.
- Cession de la participation résiduelle de 24,5 % de Finaref.

2005
- Changement de dénomination sociale : Pinault-Printemps-Redoute devient PPR.
- Cession de la participation résiduelle de 10 % dans le capital de Facet.

2006
- Cession de 51 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession d'Orcanta au groupe Chantelle.
- Cession du site industriel de Bernay (Société YSL Beauté Recherche et Industrie).
- Arrêt des activités de Fnac Service.
- Prise de contrôle majoritaire par Conforama de Sodice Expansion.
- Acquisition par Redcats Group de The Sportsman's Guide, Inc.

2007
- Cession de la participation résiduelle de 49 % de France Printemps à RREEF et au groupe Borletti.
- Cession de Kadéos au groupe Accor.
- Acquisition d'une participation de contrôle dans PUMA de 27,1 % puis montée dans le capital de PUMA à hauteur de 62,1 % à l'issue de l'offre publique d'achat.

2008
- Cession de YSL Beauté à L'Oréal.
- Cession de Conforama Pologne.
- Cession par Redcats UK d'Empire Stores et par Redcats USA de la division Missy.
- Prise de participation dans Girard-Perregaux à hauteur de 23 % du capital.

2009
- Acquisition par PUMA de Dobotex International BV.
- Acquisition par PUMA de Brandon AB.
- Cession de Bédat & Co.
- Cession de Surcouf.
- Introduction en bourse et cession du contrôle majoritaire de Cfao (58 %).

2010
- Prise de participation par PUMA dans Wilderness Holdings Ltd à hauteur de 20 % du capital.
- Acquisition par PUMA de COBRA.
- Cession de Fnac éveil & jeux.
- Cession du contrôle de Conforama à Steinhoff.

2011
- Finalisation de la cession de Conforama.
- Nouvelle organisation du Pôle Luxe.
- Acquisition de Volcom.
- Renforcement de la participation (50,1 %) dans Sowind Group (Girard-Perregaux et JEANRICHARD).
- Annonce de l'acquisition de Brioni.

2012
- Finalisation de l'acquisition de Brioni.
- Cession de la participation résiduelle de 42 % dans Cfao à TTC.
- Création d'une joint-venture avec Yoox S.p.A dédiée à la vente en ligne pour plusieurs marques du Pôle Luxe.
- Annonce d'un projet de scission et de mise en bourse de Groupe Fnac.
- Cession de Fnac Italie.
- Cession des activités américaines de Redcats (The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse, annonce de la cession de OneStopPlus).
- Annonce de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin.

2013
- Finalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de joaillerie chinoise Qeelin.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque du designer de Luxe Christopher Kane.
- Finalisation de la cession de OneStopPlus.
- Cession du Pôle Enfants-Famile de Redcats, Cyrillus et Vertbaudet.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans la tannerie France Croco.
- Cession des activités nordiques de Redcats, Ellos et Jotex.
- Introduction en bourse de Groupe Fnac.
- Changement de dénomination sociale : PPR devient Kering.
- Acquisition d'une participation majoritaire dans le groupe de joaillerie italien Pomellato.
- Entrée en négociations exclusives pour la cession de La Redoute et de Relais Colis.

2014
- Finalisation de la cession de La Redoute et de Relais Colis.
- Annonce du projet d'internalisation de la chaîne de valeur des activités Eyewear.
- Acquisition de la marque de haute horlogerie Ulysse Nardin.

2015
- Cession par PUMA des droits de propriété intellectuelle (dont la marque) de sa filiale Tretorn Group (juin 2015).
- Lancement de Kering Eyewear (juin 2015).
- Cession de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi (décembre 2015).

2. chiffres clés consolidés du groupe

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	**11 584**	**10 038**
dont pays émergents (en % du chiffre d'affaires)	*36,8%*	*37,6%*
EBITDA	**2 056**	**1 991**
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	*17,8%*	*19,8%*
Résultat opérationnel courant	**1 647**	**1 664**
Rentabilité opérationnelle (en % du chiffre d'affaires)	*14,2%*	*16,6%*
Résultat net part du Groupe	**696**	**529**
dont activités poursuivies hors éléments non courants	**1 017**	**1 177**
Investissements opérationnels bruts (1)	**672**	**551**
Cash-flow libre opérationnel (2)	**660**	**1 078**
Effectif moyen	**34 697**	**32 890**

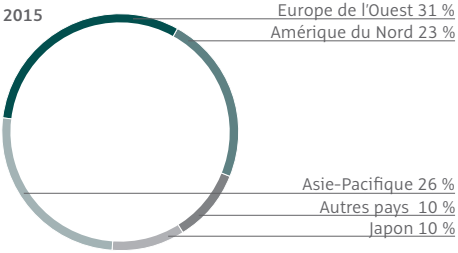
(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles - acquisitions nettes d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Données par action *(en euros)*	2015	2014
Résultat net part du Groupe	5,52	4,20
dont activités poursuivies hors éléments non courants	8,07	9,35
Dividende par action	4,00 (3)	4,00

(3) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2016.

répartition du chiffre d'affaires par pôle

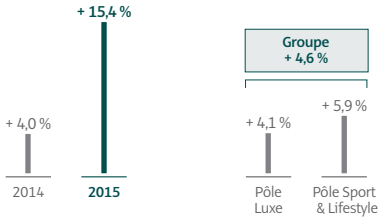
répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



évolution du chiffre d'affaires

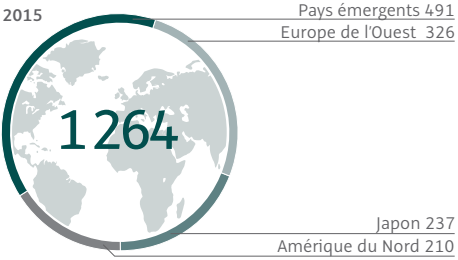
variation en publié, en %

variation en comparable (1) 2015 vs 2014, en %



(1) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 178.

nombre de magasins par zone géographique (pôle luxe)



*répartition du résultat opérationnel courant par pôle**

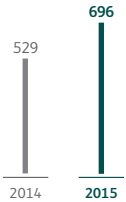
* *Hors Corporate.*

dividende par action (en euros)

* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 avril 2016.*

résultat net part du groupe

(en millions d'euros)

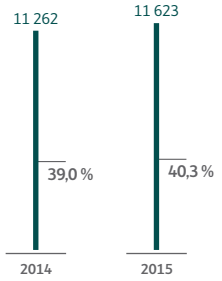


résultat net part du groupe

des activités poursuivies hors éléments non courants

(en millions d'euros)

structure financière et ratio d'endettement



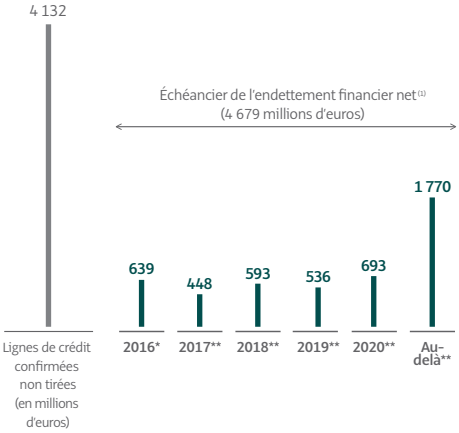
Capitaux propres (en millions d'euros)

Endettement financier net en % des capitaux propres de l'ensemble consolidé

	2014	2015
Endettement financier net [1] (EFN) *(en millions d'euros)*	**4 391**	**4 679**
Ratio de solvabilité (EFN/EBITDA)	**2,21**	**2,28**

(1) *Endettement financier net défini en page 179.*

liquidité



* *Dette brute sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.*

** *Dette brute.*

3. kering empowering imagination

Depuis sa création en 1963, Kering (ex-PPR) n'a cessé de se transformer, recherchant constamment la croissance et la création de valeur, et guidé par l'esprit d'entreprendre.

De 2005 à 2014, Kering a engagé une mutation stratégique majeure faisant d'un conglomérat aux activités diversifiées, un groupe de dimension internationale, concentré sur un ensemble complémentaire de marques d'habillement et d'accessoires.

Le changement de nom du Groupe de PPR à Kering, en 2013, reflète cette nouvelle identité. Kering se prononce « caring » et symbolise la manière dont le Groupe prend soin de ses marques, de ses collaborateurs, de ses clients et de son environnement.

de ppr à kering : la construction d'un groupe à l'échelle mondiale

En initiant en 2005 une transformation importante du périmètre de ses actifs et de ses activités, le Groupe avait pour objectif de se désengager progressivement de ses activités historiques dans le secteur de la distribution spécialisée grand public, majoritairement en France et en Europe, afin de devenir un Groupe de marques mondiales de premier plan, présentes dans le segment de l'habillement et des accessoires de Luxe et de Sport & Lifestyle.

Cette évolution reflète la mise en œuvre de la vision stratégique du Groupe, qui a alors souhaité axer son développement futur sur de nouveaux leviers, en bénéficiant pleinement des évolutions de l'économie mondiale et en captant au mieux les potentiels et les cycles de croissance des marchés émergents et matures. Parmi les leviers identifiés figuraient en particulier :

- une économie mondiale dont la croissance serait toujours portée par les pays matures, mais aussi tirée par la montée en puissance des pays émergents ;
- cette croissance des pays émergents serait soutenue par leur croissance démographique et par une urbanisation rapide, permettant la constitution de catégories de population dont le niveau de revenus leur donnerait graduellement accès aux produits de consommation discrétionnaire ;
- une convergence progressive des habitudes de consommation, sous-tendue par une aspiration croissante de ces nouvelles populations à accéder à des produits de marque à renommée mondiale, et renforcée par le développement des flux touristiques à l'échelle internationale et les effets de la numérisation de l'économie ;
- une demande de produits de marques de Luxe et de Sport & Lifestyle soutenue dans ce contexte, à la fois dans les pays matures et dans les pays émergents, segment sur lequel le Groupe était déjà positionné grâce à l'acquisition de Gucci Group, réalisée en 1999.

À compter de 2005, le Groupe a ainsi entamé le recentrage de ses activités en se désengageant progressivement de ses activités de distribution grand public : cessions du Printemps, de Cfao, de Conforama, de Surcouf, des activités à l'étranger et du Pôle enfants de Redcats, introduction en bourse de Fnac, cession de La Redoute.

Parallèlement, le Groupe a entamé une phase ambitieuse de développement de son portefeuille de marques dans le secteur du Luxe et du Sport & Lifestyle.

un ensemble de marques puissantes et complémentaires, un modèle de croissance vertueux

Cette première phase, menée jusqu'en 2015, s'est traduite, à la fois par la croissance organique des marques du Groupe et des acquisitions ciblées, avec pour objectif de constituer un ensemble de marques puissantes et complémentaires.

L'adoption d'un modèle multimarques est vertueuse à plusieurs titres : prise individuellement, chaque marque possède une identité distinctive, des savoir-faire particuliers, un positionnement spécifique et un fort potentiel de développement permettant d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale ; collectivement, elles forment un ensemble cohérent et complémentaire, notamment en matière de segment de marché, de stade de maturité et d'ancrage géographique, au sein duquel il n'y aura pas de concurrence entre les actifs, mais au contraire une capacité à extraire et mettre en œuvre des synergies.

En termes financiers et opérationnels, ce modèle équilibré et diversifié permet à Kering de mieux résister aux aléas conjoncturels pouvant affecter un segment d'activité ou une zone géographique. Il allie croissance et rentabilité, le Groupe allouant en fonction des cycles propres à chaque marque les investissements opérationnels, en leur donnant la capacité de combiner croissance et préservation de leur exclusivité – c'est ce que le Groupe désigne par le terme « *Empowering Imagination* ».

1. Le développement organique des marques du Groupe

La notoriété mondiale des marques, leur désirabilité et l'attrait puissant qu'elles exercent auprès des consommateurs constituent des atouts majeurs et les moteurs de leur croissance organique.

La mise en œuvre de cette croissance repose sur des leviers clairement identifiés :

(i) Lancement de nouvelles catégories de produits et travail sur les catégories existantes

Les marques du Groupe travaillent en permanence à proposer une offre de produits créative, attractive et innovante dans les catégories existantes, ou en lançant de nouvelles catégories de produits dont le potentiel est sous-exploité. Elles veillent à constamment adapter et améliorer la structure de leurs collections ainsi que leur efficience, pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clientèles en termes de fonctionnalités, de tendances et de prix, et ainsi attirer de nouvelles générations de clients.

(ii) Amélioration de la performance commerciale dans les réseaux de vente existants

Dans le réseau de magasins qu'elles opèrent en propre, les marques déploient des actions visant à accroître leurs performances commerciales, grâce à un *merchandising* toujours plus efficace, à l'excellence opérationnelle en magasin, à une connaissance approfondie de leurs clients, à des actions de fidélisation et de conquête, et à une communication adaptée.

(iii) Renforcement des canaux de distribution, par extension sélective des réseaux de magasins en propre, développement des relations avec des distributeurs tiers et mise en œuvre d'une stratégie e-commerce

Le Groupe fait constamment évoluer son réseau de magasins en propre afin d'optimiser sa distribution et de saisir toutes les opportunités de croissance. En fonction des marques et de leur stade de maturité, cette stratégie se traduit soit par des ouvertures ciblées de magasins en vue d'augmenter la pénétration des marques sur certains marchés, soit par des relocalisations en vue d'occuper les meilleurs emplacements. L'adaptation du réseau comprend aussi des travaux de rénovations ou agrandissements, voire de fermetures lorsque certains critères l'imposent. Par ailleurs, les marques du Groupe cherchent en permanence à améliorer leur distribution par des tiers, ce canal de vente étant en particulier stratégique pour le Pôle Sport & Lifestyle. Les marques du Groupe ont également investi dans des plateformes digitales pour mieux répondre aux nouvelles habitudes de consommation et d'achat, en complément des canaux traditionnels. Enfin, le potentiel de développement dans le *Travel Retail* est progressivement exploité.

2. Un portefeuille de marques complété par des acquisitions ciblées

Bien que le Groupe opte en priorité pour une stratégie de croissance organique, il a su renforcer ces dernières années son portefeuille en acquérant des marques qui ont vocation à jouer à terme un rôle essentiel dans le développement du Groupe et sa création de valeur. Les acquisitions de Brioni, du groupe Pomellato, de Qeelin, de Christopher Kane et d'Ulysse Nardin se sont inscrites dans cette dynamique et perspective.

Des critères très stricts ont été appliqués à ces acquisitions :

- Les marques doivent se distinguer par un capital identitaire d'exception, des valeurs fortes et une part d'héritage revendiquée ; un territoire d'expression spécifique marqué par des codes et des langages pérennes, souvent appelés ADN de la marque ; la capacité à étendre leur territoire et à élargir progressivement leur marché.

- Les cibles doivent disposer d'un potentiel significatif d'amélioration des performances financières que Kering pourra révéler et exploiter dans le temps, au-delà du potentiel propre à ces actifs préalablement à leur intégration dans le Groupe. Outre les synergies commerciales qui permettent à une marque qui vient de rejoindre le Groupe d'élargir son ancrage géographique ou d'étoffer sa gamme de produits, Kering peut également rechercher les synergies liées à l'expertise d'une marque en matière de savoir-faire technique, commercial ou d'innovation. À ces synergies s'ajoutent celles liées à la réduction des coûts d'exploitation (achats, logistique, immobilier, etc.) et des frais financiers. Ces synergies sont examinées – et évaluées – lors du processus d'acquisition, ce qui permet ainsi d'établir dès l'intégration une trajectoire financière et opérationnelle créatrice de valeur.

un groupe intégré et structuré pour exploiter tous les potentiels de croissance

Kering définit les orientations stratégiques et financières qui forment le cadre dans lequel chaque marque évolue, et met en place les structures, organisations et moyens permettant de protéger et soutenir durablement le développement de ses marques.

Dans un premier temps, Kering a déployé auprès de ses marques de Luxe des services fonctionnels et transverses, tels que l'immobilier, l'*e-commerce*, les achats indirects, la propriété intellectuelle, le marketing stratégique et les achats médias, pour leur permettre de se concentrer sur leurs objectifs opérationnels et les accompagner dans leur développement, notamment à l'international.

Des plateformes de services partagés ont été en conséquence établies dans ses trois plus grandes zones d'activité, à savoir l'Europe, l'Amérique et l'Asie-Pacifique. Ces entités emploient des experts dans leurs fonctions respectives (telles que la communication, l'audit, les ressources humaines, la fiscalité, l'immobilier, le juridique, les systèmes d'information, la comptabilité et la trésorerie), qui apportent aux marques un soutien adapté aux contextes locaux.

Plus récemment, de nouvelles étapes structurantes vers un groupe intégré ont été franchies. La finalisation de la transformation du Groupe, ainsi que les évolutions récentes de ses marchés, des tendances de consommation et de son environnement concurrentiel, ont amené Kering à poser de nouveaux jalons.

(i) En 2014 et 2015, Kering a fait évoluer son organisation afin de mieux refléter les métiers des marques de Luxe du Groupe et intégrer une compétence opérationnelle dans le pilotage des activités. Deux pôles ont ainsi été mis en place :

- Un Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » d'une part, regroupant Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, ainsi que les marques dites émergentes avec Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Stella McCartney et Tomas Maier ;
- Un Pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » d'autre part, regroupant Boucheron, Girard-Perregaux, JEANRICHARD, Pomellato, Dodo, Qeelin et Ulysse Nardin.

(ii) Dès 2013, le Groupe a renforcé son positionnement en amont de la chaîne de valeur dans le Luxe, en procédant à des acquisitions ciblées de tanneries visant à sécuriser ses approvisionnements en matières premières. La logistique des marques de Couture et Maroquinerie est quant à elle centralisée depuis longtemps, de même que le prototypage du prêt-à-porter, qui est mutualisé dans une unité partagée localisée en Italie. En vue de rendre cette intégration verticale encore plus pertinente, plus performante et plus efficace en matière de services et de synergies et d'effet d'échelle, l'ensemble de ces opérations a été placé en 2015 sous la gouvernance directe de Kering qui en assure désormais le pilotage.

(iii) En 2014 également, Kering a lancé une initiative stratégique visant à développer une expertise interne en lunetterie (Eyewear) pour ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle. Le marché mondial des montures et lunettes de soleil est d'une taille importante, et continue à croître rapidement dans le segment haut de gamme. Afin de développer au maximum le potentiel de son portefeuille de marques, Kering a choisi d'internaliser la chaîne de valeur de ses activités lunettes, de la création au développement des produits, de la chaîne d'approvisionnement à la stratégie de marque, et du marketing aux ventes. Avec ce projet, Kering met en place un modèle innovant de gestion, qui permettra de générer des opportunités significatives de création de valeur et de soutenir davantage ses marques dans l'accélération de leur développement dans cette catégorie de produits. En juin 2015, Kering Eyewear a dévoilé ses premières collections au titre des licences des marques désormais gérées en propre.

(iv) L'enjeu du digital : L'*e-commerce* est une priorité stratégique pour Kering, non seulement pour les ventes réalisées en ligne, mais aussi parce qu'Internet influence la demande dans l'ensemble des canaux de vente. Gucci a été un des pionniers de la vente en ligne de produits de Luxe : lancé en 2002, le site de Gucci est une référence et ses compétences dans ce domaine sont reconnues. Partant du constat que les autres marques de Luxe du Groupe ne disposaient pas des mêmes ressources internes que

Gucci pour développer une offre en ligne, Kering a créé en 2012 une plateforme *e-commerce* afin de fournir aux autres marques du Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » les compétences techniques nécessaires au déploiement de leur stratégie numérique. Toutes les marques ont désormais mis en place des sites optimisés pour mobile et tablette ; elles disposent d'outils de mesure de la performance communs aux différentes marques, et elles peuvent faire appel à une équipe de spécialistes pour les aider à optimiser la performance de leur site, le taux de conversion et la satisfaction des clients.

Dans un environnement où les clients sont de plus en plus connectés, de plus en plus mobiles géographiquement, et sensibles à une expérience d'achat de plus en plus fluide entre les magasins physiques et les boutiques en ligne, les équipes *e-commerce* ont défini une stratégie de services cross-channel adaptée aux caractéristiques particulières de chaque marque. Plusieurs services cross-channel sont à présent proposés : la possibilité de vérifier en ligne la disponibilité en magasin (Gucci a même assorti ce service d'une fonction de géolocalisation), l'achat en ligne, puis progressivement la collecte en magasin des produits achetés en ligne et la réservation en ligne. D'autres services sont également en préparation. Kering encourage également les marques à expérimenter des solutions nouvelles, avec des projets pilotes pour aider les marques à tester de nouvelles technologies (par exemple, une nouvelle solution d'essayage en ligne pour le prêt-à-porter et les chaussures). Les résultats sont ensuite partagés avec les autres marques du Pôle en vue d'un déploiement à grande échelle.

Dans la perspective d'offrir à terme une approche *omni-channel* complètement « sans couture » entre magasins physiques et magasins en ligne, Kering étudie un projet d'envergure, qui vise notamment à créer une base de clients convergente entre les différents canaux et à moderniser, harmoniser et optimiser son système d'information et ses processus opérationnels.

Les marques de Sport & Lifestyle travaillent également à optimiser et dynamiser leur distribution « online » dans un contexte de croissance très rapide de ce canal de distribution pour le secteur.

(v) Enfin, et parce que ses équipes sont le moteur de sa réussite future, le Groupe a mis en place un cadre de ressources humaines plus ambitieux, plus intégré au niveau mondial, fondé sur une mobilité accrue entre les marques. Cette stratégie de ressources humaines a pour vocation d'accompagner la croissance des marques du Groupe en leur permettant notamment de partager un réservoir de talents, des expertises, des normes, des systèmes d'information et des meilleures pratiques.

le développement durable au cœur de la stratégie de kering et de ses marques

Kering a la conviction profonde qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit. Le développement durable permet de créer de la valeur pour le Groupe tout en incitant à se différencier. Il procure un avantage compétitif structurel sur le moyen et long terme : nouvelles opportunités de développement commercial, d'innovation, et souvent, réductions des coûts. Il constitue également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et retenir les meilleurs talents.

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie des marques du Groupe. Kering joue un rôle de catalyseur et les encourage à développer des produits toujours plus innovants, plus qualitatifs, plus désirables et plus durables.

La Direction du développement durable de Kering fonctionne comme une plateforme de ressources, qui vient définir et compléter les actions menées individuellement par chaque marque. Elle regroupe une quinzaine de spécialistes dont les domaines d'expertise couvrent notamment la mesure de l'empreinte environnementale, le *sourcing* responsable, les services écosystémiques, l'efficacité énergétique ainsi que les aspects sociaux. Elle impulse le changement en apportant connaissance et expertise, elle organise et facilite les synergies opérationnelles et les économies d'échelle, qui aident les marques à mettre au point des pratiques plus durables. Le Directeur du développement durable siège au Comité exécutif de Kering, ce qui contribue à garantir la cohérence et l'intégration de cette politique dans le Groupe.

La stratégie de développement durable mise en œuvre par Kering s'appuie depuis plusieurs années sur une série d'objectifs quantifiés à atteindre d'ici 2016 : ces objectifs volontairement ambitieux s'appliquent plus particulièrement aux matières premières clés utilisées par le Groupe (cuir, or, diamants...), et notamment à la mise en œuvre d'un *sourcing* responsable pour ces matières ou à la recherche d'alternatives, ainsi qu'à la réduction des impacts environnementaux liés aux activités du Groupe (CO_2, eau, déchets, élimination des substances chimique dangereuses, etc.).

Engagement phare du Groupe, le Compte de Résultat Environnemental (E P&L) est désormais déployé à l'ensemble des marques du Groupe et a ainsi fait l'objet de deux rapports détaillés pour les années 2013 et 2014, publiés en 2015. Cet outil innovant développé par Kering permet à une entreprise d'identifier et de traduire en valeur monétaire les impacts de ses activités sur les ressources naturelles.

Parce qu'il permet de mesurer l'empreinte environnementale de l'ensemble des chaînes d'approvisionnement des marques du Groupe et de mettre en évidence les risques environnementaux ainsi que les opportunités économiques liés à ses activités, l'E P&L constitue un outil clé permettant à Kering de mettre en place des stratégies de *sourcing* responsable et de mesurer les progrès réalisés sur ses principaux objectifs. Afin de permettre à d'autres entreprises, quel que soit leur secteur, d'élaborer leur propre E P&L, Kering a décidé de partager la méthodologie de son outil en la mettant notamment à disposition sur son site web.

La stratégie de développement durable suit également la dynamique de transformation de Kering vers un Groupe plus intégré, en créant et en mettant à disposition de ses marques des plateformes de ressources. En témoigne la création du *Materials Innovation Lab* (MIL) – un « hub » interne mettant à disposition des marques qui le souhaitent une équipe d'ingénieurs et de techniciens et plus de 2 000 tissus écologiques et durables. Kering a également noué des partenariats clés avec des éleveurs et ONG de renom pour proposer aux marques des approvisionnements alternatifs et responsables, notamment pour les peaux précieuses, la fourrure et l'or. Le Groupe a mis en place en 2015 une plateforme d'achat d'or éthique qui a permis aux marques du Pôle Luxe d'acquérir 220 kilogrammes d'or éthique cette année.

Côté social, le Groupe a initié un projet ambitieux en 2015 dont l'objectif est d'homogénéiser et de mutualiser les ressources pour chaque étape de la relation fournisseurs (contrat, facturation, traçabilité, audit, etc.). L'équipe développement durable est partie prenante de ce projet qui permettra également d'améliorer la mise en place et le suivi de critères sociaux et environnementaux auprès des fournisseurs et sous-traitants des marques.

Convaincu que le développement durable jouera un rôle de plus en plus crucial dans la mode de demain, Kering a également à cœur d'entretenir le dialogue avec les jeunes talents/générations futures. Ainsi le Groupe a-t-il conclu un partenariat de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* du *London College of Fashion*, visant à promouvoir le stylisme et l'innovation durables dans l'industrie de la mode. Des collaborations ont également été initiées avec l'université de Tsinghua en Chine, Parsons et le *Fashion Institute of Technology* aux États-Unis.

Enfin, à travers sa Fondation d'entreprise, lancée en 2009 par François-Henri Pinault, Kering s'engage dans la lutte contre les violences faites aux femmes. Afin de renforcer son impact à l'international, la Fondation concentre ses actions sur trois zones géographiques et lutte contre :

- les violences sexuelles sur le continent américain (États-Unis, Brésil et Argentine) ;
- les pratiques traditionnelles néfastes en Europe occidentale (France, Italie et Royaume-Uni) ;
- les violences conjugales en Asie (Chine).

Elle soutient des ONG locales et internationales, accorde des bourses à des entrepreneurs sociaux et organise des campagnes de sensibilisation, tout en impliquant ses collaborateurs. Parmi ces actions, on notera tout particulièrement la campagne « White Ribbon for Women » initiée en 2012 et lancée à l'occasion du 25 novembre, Journée Internationale pour l'Élimination des Violences faites aux femmes. En 2015, 125 000 badges ont été distribués dans plus de 800 boutiques des marques de Kering et à travers 41 pays. En parallèle, la campagne lancée sur les médias sociaux avec la signature #BeHerVoice, a touché près de 320 millions d'internautes.

Grâce à ces efforts constants, Kering est aujourd'hui reconnu comme un leader pour sa démarche de développement durable, comme en témoigne la position du Groupe à la première place du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) 2015, pour la deuxième année consécutive, dans la catégorie Textile, Habillement et Produits de Luxe. Cet indice regroupe les entreprises les plus performantes en matière de développement durable, parmi les 2 500 premières capitalisations du *Dow Jones Global Total Stock Market Index*. Chaque année, les entreprises participantes sont évaluées sur la base d'un questionnaire spécifique par secteur d'activité. Seules 10 % d'entre elles, les plus performantes en termes de développement durable, intègrent cet indice « sustainability ».

En 2015, pour la première fois, Kering a également fait son entrée dans le Global 100, classement des 100 entreprises les plus durables au niveau mondial et y a atteint la 43e place. Ce classement créé par le magazine *Corporate Knights* en 2005 est dévoilé chaque année à l'occasion du forum économique de Davos.

dans une conjoncture économique qui reste incertaine à court terme, kering demeure confiant dans ses perspectives

Dans une phase de ralentissement de la croissance dans certains marchés émergents clés tels que la Chine, en l'absence d'une reprise vigoureuse en Europe et malgré la bonne tenue de l'économie américaine, la progression de l'économie mondiale est restée modérée en 2015.

Dans cet environnement défavorable, marqué de surcroît par de très fortes fluctuations des devises, Kering a démontré la pertinence de son modèle multimarques. Le Groupe maintient sa ligne stratégique : accroître le potentiel à long terme de chaque marque, en donnant la priorité à la croissance organique et à la génération de cash-flow opérationnel.

Fidèle à sa vision entrepreneuriale et responsable, Kering continuera de promouvoir une création de valeur sur le long terme, mêlant audace et imagination, créativité et prise de risque appropriée, capacité d'adaptation et réactivité.

C'est précisément fort de ces valeurs que Kering aborde une nouvelle phase de son développement, avec un portefeuille de marques qui permet aujourd'hui au Groupe de couvrir les principaux segments de ses marchés.

Dans un contexte où :

- la croissance semble en voie de normalisation pour le marché mondial du Luxe ;
- la stabilité et la prévisibilité des lieux et habitudes de consommation (tourisme, Internet) sont moins grandes ;
- et alors que l'ensemble des acteurs a, au cours des dernières années, augmenté de manière importante ses investissements et coûts opérationnels associés dans le développement de réseaux de distribution en propre ;

Kering dispose, face à cette nouvelle donne, de nombreux atouts pour extraire le potentiel de valeur et de rentabilité de chacune de ses marques.

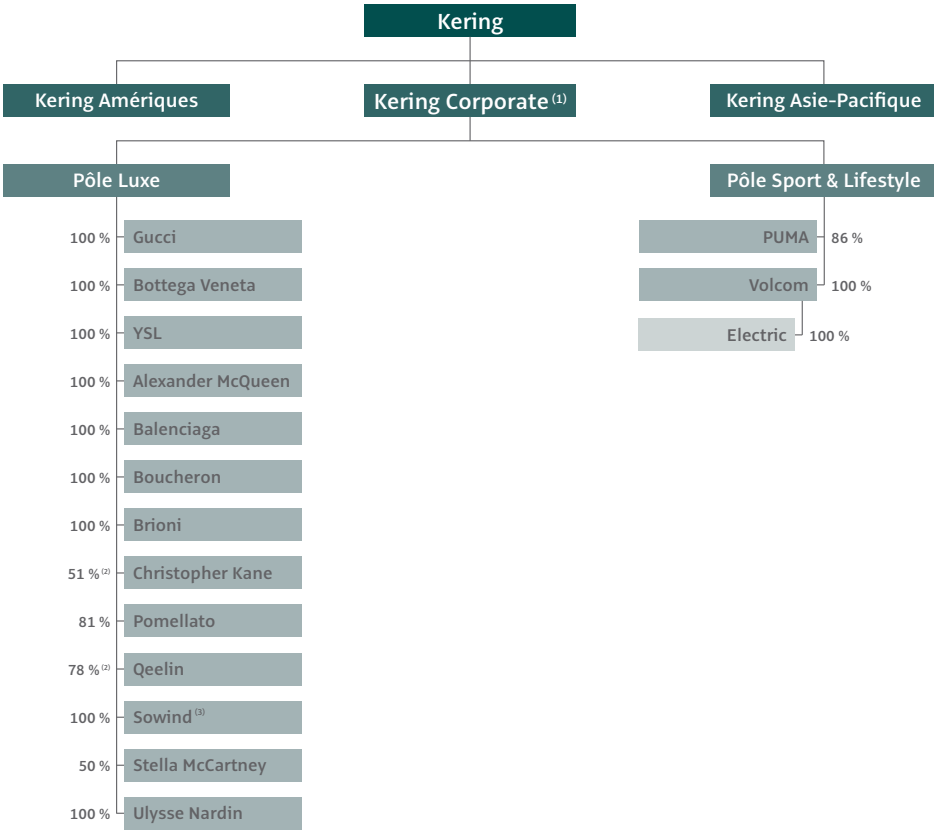
Désormais structuré et organisé pour apporter plus d'expertise, de valeur et de soutien opérationnel à ses marques, les priorités de Kering viseront à accroître le retour sur capitaux employés, en travaillant à la fois sur les facteurs d'amélioration de la rentabilité, et sur une gestion optimisée des capitaux alloués, qu'il s'agisse des investissements ou des besoins en fonds de roulement.

En pratique, un certain nombre de plans d'actions sont d'ores et déjà mis en œuvre. Au sein des marques, Gucci est engagé depuis début 2015 dans une transformation importante, dans son élan créatif, dans son organisation, dans ses collections, avec des premiers signaux encourageants quant à la capacité de cette marque bientôt centenaire à se réinventer rapidement et à revenir au premier plan de l'industrie du Luxe. PUMA, sous l'impulsion d'une nouvelle équipe depuis 2013, poursuit le déploiement de son plan stratégique visant à renouveler et simplifier sa gamme de produits et réorienter son positionnement global sur le Sport Performance. Les résultats de ces actions sont déjà visibles sur la croissance des revenus, et devraient se matérialiser progressivement sur le niveau de rentabilité de la marque.

Plus globalement, dans toutes les marques, avec le soutien de Kering et l'appui d'équipes dédiées, des plans d'actions transverses ont été définis et portent en particulier sur l'optimisation de la performance commerciale à magasins comparables. L'accent est ainsi mis sur le renforcement de la productivité des magasins, au travers d'un ensemble d'initiatives amont et aval, parmi lesquelles on peut citer : l'amélioration des capacités de la chaîne d'approvisionnement et de l'efficacité des critères d'allocation des produits par région et par typologie, la redéfinition des gammes, de la profondeur ou de largeur de l'offre, la formation des personnels de vente aux meilleures pratiques en matière de service, de fidélisation, de parcours et d'expérience clients, le développement d'outils de CRM et de clienteling, etc. Ces initiatives porteront des bénéfices induits en matière de coûts, de rentabilité et de capitaux employés. Elles sont en effet accompagnées, en fonction des marques, de la revue et de la consolidation du réseau de distribution en propre, et de manière générale d'une allocation stricte des investissements en fonction des retours attendus. Ces initiatives sont en outre complétées par le déploiement de synergies complémentaires en matière de revenus et de coûts, notamment en matière de *sourcing*, de production et de logistique par exemple. Enfin, Kering continue de soutenir la stratégie numérique de ses marques en coordonnant les projets *e-commerce*, en favorisant le croisement des expertises et en impulsant de nouveaux développements ambitieux, en vue d'accroître la pénétration d'Internet dans les revenus des marques et d'accentuer le relais de croissance que constitue le *e-commerce*.

Dans un environnement plus volatile et incertain à court terme, Kering aborde cette nouvelle phase de son développement avec confiance et détermination. Le Groupe maintiendra plus que jamais son engagement en faveur du développement durable environnemental et social, et de la diversité, qui sont inséparables de la réalisation de ses objectifs commerciaux et de sa performance à long terme.

4. organigramme simplifié du groupe kering au 31 décembre 2015



(1) Corporate défini en page 197
(2) Hors options de vente des minoritaires.
(3) Le groupe Sowind détient les marques Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

chapitre 2
activités du groupe

1. Présentation du marché mondial du Luxe 16

2. Pôle Luxe 22

Gucci 24
Bottega Veneta 27
Saint Laurent 30
Les autres marques 33

3. Présentation du marché mondial du Sport & Lifestyle 44

4. Pôle Sport & Lifestyle 48

PUMA 50
Les autres marques 54

présentation du marché mondial du luxe

Les informations contenues dans cette section sont issues d'études menées par des organismes tels qu'Altagamma et Bain & Company. Sauf mention contraire, toutes les données statistiques historiques et prévisionnelles – y compris les tendances, les niveaux de croissance, de parts de marché et de ventes – proviennent de l'étude « Bain Luxury Study – Altagamma Worldwide Market Monitor », publiée en octobre 2015. Les définitions des catégories de produits et des segments du secteur du Luxe correspondent à celles données dans l'étude.

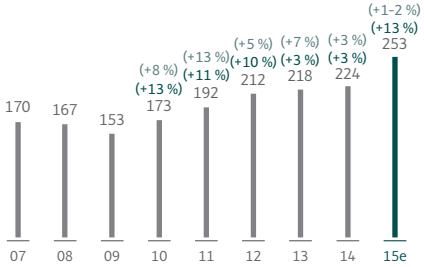
Dans ce document, le marché du Luxe désigne le segment de l'habillement, des accessoires, des parfums et des cosmétiques, regroupés sous l'appellation « soft luxury », et le segment « hard luxury » qui réunit l'horlogerie et la Joaillerie.

taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Le marché mondial du Luxe a connu une progression significative ces dernières années (croissance à deux chiffres en 2010, 2011 et 2012). Depuis 2013, cependant, un ralentissement s'est amorcé, le marché s'engageant dans une phase de croissance plus normalisée. En 2015, ce marché a enregistré un chiffre d'affaires de 253 milliards d'euros, ce qui représente une progression de 13 % en données publiées et de 1 à 2 % à taux de change comparables.

En 2015, certains facteurs exogènes, en particulier la forte volatilité des devises et les mouvements des cours, ont soumis le marché du Luxe à forte pression. L'affaiblissement de l'euro s'est traduit par des écarts de prix sans précédent d'une région à l'autre, ce qui a eu une incidence notable sur les flux touristiques et les tendances de consommation locales. Les différentiels de prix ont ainsi contribué par exemple à doper les dépenses des consommateurs chinois à l'étranger, au détriment parfois de la consommation sur le marché domestique.

Évolution du marché mondial du Luxe (2007-2015e, en milliards d'euros)



(%) : Variation de la croissance annuelle en données publiées
(%) : Variation de la croissance hors fluctuations de change

Si le marché du Luxe a enregistré depuis 2010 une croissance importante, supérieure à celle de l'économie mondiale, son évolution reste néanmoins liée aux variations du PIB mondial, comme en témoigne la baisse enregistrée par le secteur en 2009.

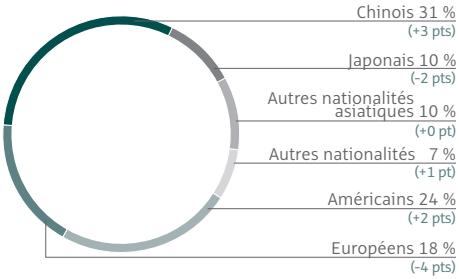
Au-delà de variations conjoncturelles, des facteurs structurels sous-tendent la demande et la croissance du marché du Luxe, parmi lesquels :

- les tendances démographiques positives, notamment dans les pays émergents ;
- l'émergence d'une classe moyenne dans ces mêmes pays, où le revenu disponible moyen et le pouvoir d'achat moyen n'ont cessé d'augmenter ;
- le nombre croissant de clients extrêmement riches ;
- le développement des flux touristiques, et l'importance croissante des achats de produits de Luxe par les touristes. Par exemple, le nombre annuel de touristes venant de Chine est passé d'environ 5 millions en 1995 à 116 millions en 2014.

Le poids des dépenses touristiques varie selon les destinations : en Europe, les achats de produits de Luxe sont effectués aussi bien par les consommateurs locaux que par les touristes. En Asie, la clientèle de Chine continentale effectue ses achats de produits de Luxe aussi bien en Chine qu'à l'étranger, notamment au Japon, et dans une moindre mesure en Amérique, où les achats sont essentiellement réalisés par les consommateurs locaux.

En 2015, les fluctuations des devises ont changé la donne, la hausse des écarts de prix incitant les « *globe-shoppers* » à adapter leurs habitudes de consommation et de dépenses. Les consommateurs de Chine continentale privilégient ainsi l'Europe, le Japon, et dans une moindre mesure la Corée du Sud. Les consommateurs de nationalité chinoise représentent aujourd'hui 31 % du marché total (+ 3 points par rapport à 2014).

Marché du Luxe par nationalité en 2015e (et variation de la part de marché par rapport à 2014)



Néanmoins, certains facteurs peuvent freiner le développement du marché du Luxe à court terme, comme par exemple :

- des événements exogènes tels que des crises politiques, des conflits sociaux, de mauvaises conditions météorologiques, etc. ;
- les taxes à l'importation élevées sur les produits de Luxe dans certains pays émergents ;
- des nouvelles réglementations plus restrictives sur le tourisme ou les achats de produits de Luxe.

environnement concurrentiel

Très fragmenté, le marché du Luxe se caractérise par la présence de quelques grands acteurs internationaux, souvent intégrés à des groupes multimarques, et par un nombre élevé de petits acteurs indépendants. Ces acteurs sont en concurrence sur des segments différents en termes de catégories de produits et de régions géographiques. Sur le marché du Luxe, Kering compte parmi les groupes les plus internationaux, aux côtés de LVMH, Hermès, Prada, Burberry, Chanel et Richemont. Par ailleurs, un certain nombre de marques, pouvant concurrencer les marques de Luxe établies avec des gammes de prix plus accessibles, ont récemment étendu leur présence sur le marché.

zones géographiques

Marché mondial du Luxe : répartition par zone géographique (2015e)

	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids *(en %)*
Europe	83	+ 9 %	+ 5 %	33 %
Amérique	85	+ 18 %	+ 0 %	34 %
Japon	20	+ 13 %	+ 9 %	8 %
Chine	18	+ 17 %	- 2 %	7 %
Autres pays d'Asie	33	+ 9 %	- 8 %	13 %
Reste du monde	14	+ 17 %	+ 2 %	5 %
Total	**253**	**+ 13 %**	**+ 1-2 %**	**100 %**

En 2015, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires dans le secteur du Luxe étaient les suivants :

Rang 2015	Pays	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables
1	États-Unis	78,6	+ 20 %	+ 0 %
2	Japon	20,0	+ 13 %	+ 9 %
3	Chine	17,9	+ 17 %	- 1 %
4	Italie	17,2	+ 6 %	+ 6 %
5	France	17,0	+ 10 %	+ 10 %
6	Royaume-Uni	15,5	+ 16 %	+ 5 %
7	Allemagne	11,8	+ 14 %	+ 14 %
8	Corée du Sud	10,8	+ 16 %	+ 4 %
9	Moyen-Orient	8,1	+ 19 %	+ 0 %
10	Hong Kong	6,8	- 11 %	- 25 %

En 2015, le continent américain se place en première position, à laquelle contribuent majoritairement les États-Unis (environ 92 %). Cette région n'a pas atteint les résultats initialement escomptés, avec une croissance stable à taux de change comparables. Le dynamisme du marché a été essentiellement freiné par la solidité du dollar, qui a eu un double effet négatif : une chute sensible des dépenses touristiques, insuffisamment compensée par la consommation locale, qui a été partiellement réorientée vers l'Europe.

L'Europe, qui représente 33 % du marché mondial, est le deuxième marché pour le Luxe en 2015, avec un chiffre d'affaires en hausse de 5 % par rapport à 2014 à taux de change comparables. En 2015, la zone euro a ainsi enregistré une solide performance. En effet, la faiblesse de l'euro a alimenté l'afflux de touristes européens[1], qui représentent aujourd'hui 60 % environ des ventes de produits de Luxe dans la région. En dehors de la zone euro, la performance a été relativement moins solide au Royaume-Uni, du fait de la vigueur de la livre sterling, et faible en Suisse, en raison de la solidité du franc suisse.

Le Japon représente 8 % du marché mondial du Luxe en 2015. Il est le deuxième plus grand marché de consommation de produits de Luxe après les États-Unis et affiche, pour la troisième année consécutive, une performance robuste allant jusqu'à 9 % en données comparables. Ce marché, soutenu par une demande locale satisfaisante, est également devenu, en 2015, une destination clé pour les touristes chinois.

Le chiffre d'affaires du secteur du Luxe en Chine a diminué de 1 % à taux de change comparables en 2015 et représente désormais 7 % du marché mondial du Luxe. Ce marché a de nouveau été soumis à forte pression, puisque seulement 20 % des dépenses des consommateurs chinois sont faites en Chine, en raison de l'enjeu important que représentent les écarts de prix. Les performances dans le reste de la région Asie-Pacifique ont également été faibles, en particulier à Hong Kong et à Macau, où le chiffre d'affaires dans le secteur a reculé de 25 % à taux de change comparables. Ces deux destinations pâtissent de leur baisse de popularité auprès des consommateurs chinois.

Les autres pays – qui comprennent principalement le Moyen-Orient et les marchés africains – représentent 5 % du marché mondial du Luxe en 2015, avec 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Au Moyen-Orient, les Qataris sont les principaux acheteurs de produits de Luxe, l'essentiel de leurs achats s'effectuant à Dubaï. En Afrique, l'Afrique du Sud et le Maroc, qui représentent 85 % environ des magasins gérés en propre dans la région, sont les marchés les plus développés.

(1) Selon Global Blue, la croissance a été principalement tirée par les consommateurs chinois, suivis dans une moindre mesure par les consommateurs américains. Par destination, ce sont la France, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne qui, en termes de dépenses touristiques, ont affiché les taux de croissance les plus élevés.

catégories de produits

Le marché du Luxe se répartit entre cinq catégories de produits, comme présenté ci-après.

Marché mondial du Luxe : répartition par catégorie (2015e)

	Valeur du marché en 2015e *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Variation annuelle à taux de change comparables	Poids *(en %)*
Accessoires	76	+ 15 %	+ 3 %	30 %
Habillement	61	+ 13 %	+ 2 %	24 %
Montres et Joaillerie	56	+ 10 %	- 3 %	22 %
Parfums et cosmétiques	51	+ 13 %	+ 1 %	20 %
Autres	9	+ 10 %	+ 1 %	4 %
Total	**253**	**+ 13 %**	**+ 1-2 %**	**100 %**

Accessoires

Cette catégorie regroupe les chaussures, la maroquinerie (notamment les sacs à main et les portefeuilles, ainsi que d'autres articles en cuir), les lunettes et les accessoires textile.

En 2015, les accessoires représentent 30 % du marché du Luxe, avec un total des ventes de 76 milliards d'euros. Cette catégorie a enregistré le taux de croissance le plus élevé.

Les deux sous-catégories les plus importantes sont :

a) La maroquinerie, dont le chiffre d'affaires en 2015 est estimé à 43 milliards d'euros. Cette sous-catégorie a progressé de 2 % à taux de change comparables entre 2014 et 2015. Cette croissance a été tirée par la surperformance du segment du Luxe « absolu », tandis que le segment « aspirationnel » affichait une performance plus contrastée. En maroquinerie, le groupe Kering est principalement représenté par les marques Gucci et Bottega Veneta, mais également par Saint Laurent et Balenciaga ;

b) Les chaussures, dont le chiffre d'affaires en 2015 est estimé à 16 milliards d'euros. Cette sous-catégorie est encore une fois celle qui a connu la progression la plus rapide (+ 4 %) entre 2014 et 2015 à taux de change constants. Elle affiche depuis 2012 une surperformance par rapport au segment de la maroquinerie dans son ensemble. En effet, les chaussures permettent d'accéder au Luxe avec des gammes de prix plus basses. Dans cette catégorie, le groupe Kering est représenté par la plupart de ses grandes marques, comme Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent et Balenciaga.

Lunettes

Cette catégorie a représenté 5 % du marché du Luxe en 2015, pour une valeur estimée de 12 milliards d'euros, soit une hausse de 15 % en données publiées. Kering est représenté dans cette catégorie de produits par la plupart de ses grandes marques. En 2014, Kering a annoncé son intention d'internaliser l'activité lunettes, opérée auparavant par le biais de licences. La conception, le développement et la distribution des collections seront ainsi réalisés en interne.

Habillement

Cette catégorie englobe le prêt-à-porter pour homme et pour femme, à parts presque égales. L'habillement représente 24 % du marché du Luxe en 2015, pour une valeur estimée de 61 milliards d'euros. Le marché du prêt-à-porter masculin a été tiré par l'habillement *casual* (vêtements d'extérieur, denim et cachemire), alors que les ventes de costumes ont été plus modérées. En ce qui concerne le prêt-à-porter féminin, Bain enregistre une performance contrastée, l'*activewear*/denim et la haute couture affichant un dynamisme robuste. Le segment « aspirationnel » a quant à lui subi des pressions de certains acteurs du haut de gamme et de marques contemporaines qui se sont approprié les codes du Luxe.

Toutes les marques « soft luxury » de Kering sont présentes sur cette catégorie, avec un ancrage fort de Gucci, Balenciaga, Stella McCartney, Alexander McQueen, Christopher Kane et Saint Laurent, ainsi que Brioni pour l'habillement masculin.

Montres et joaillerie

Cette catégorie a enregistré un chiffre d'affaires de 56 milliards d'euros en 2015, soit 22 % du marché du Luxe, et a connu une baisse de 3 % entre 2014 et 2015 à taux de change comparables. Les deux principales sous-catégories affichent notamment une performance inverse (- 6 % pour les montres et + 6 % pour la joaillerie à taux de change comparables). La performance négative sur le marché asiatique a affecté le segment des montres haut de gamme, tandis que celui de la joaillerie a bénéficié de l'attrait pour les produits dispendieux, considérés comme des investissements sûrs dans cet environnement macro-économique difficile.

Dans cette catégorie, Kering se positionne sur différentes gammes de prix avec Gucci Timepieces, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin pour l'horlogerie, et Boucheron, Pomellato et Qeelin pour la joaillerie.

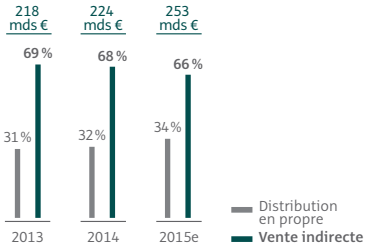
Parfums et cosmétiques

Cette catégorie a représenté 20 % du marché du Luxe en 2015, pour une valeur estimée de 51 milliards d'euros.

Kering est présent dans cette catégorie *via* des accords de licence entre ses principales marques et des leaders du secteur, tels que L'Oréal, Coty (incluant P&G Prestige) et Interparfums, pour développer et commercialiser des parfums et des cosmétiques.

canaux de distribution

Marché mondial du Luxe :
répartition par canal de distribution (2013-2015e)



Canal de distribution en propre

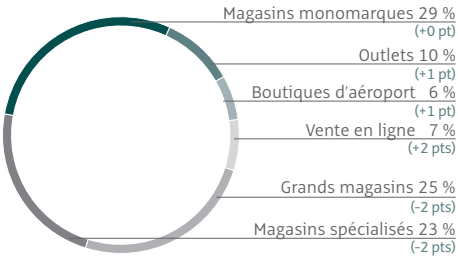
Un réseau solide de magasins gérés en propre constitue un élément important du succès d'une marque de Luxe, car il lui permet d'avoir un plus grand contrôle sur l'expérience d'achat du consommateur ainsi que sur l'assortiment de produits, le *merchandising* et le service client. En 2015, le canal de distribution en propre représente 34 % des ventes pour l'ensemble du marché du Luxe.

En ce qui concerne le Pôle Luxe de Kering, la distribution en propre apporte une contribution beaucoup plus importante (70,6 %) au chiffre d'affaires, ce qui traduit le degré de maturité de certaines marques du Pôle ainsi que la volonté stratégique du Groupe de développer son réseau de magasins gérés en propre. Cette situation reflète également l'importance de la maroquinerie et des accessoires, généralement distribués en propre, dans l'assortiment des produits de Luxe de Kering.

Canal de vente indirecte

Le canal de vente indirecte comprend généralement les grands magasins, le *travel retail*, les boutiques indépendantes multimarques haut de gamme et des franchisés, et représente environ 66 % de l'ensemble du marché du Luxe en 2015. Ce canal, qui regroupe des distributeurs à la fois multimarques et monomarques, apporte généralement une contribution plus élevée dans le prêt-à-porter, la joaillerie et les montres, et cette contribution est relativement plus importante par rapport aux autres canaux pour les marques qui se situent à un stade précoce de maturité.

Les **deux canaux de distribution** (en propre et indirect) décrits ci-dessus peuvent aussi être présentés selon les six formats de vente suivants :



(pts) : Variation de la part de marché 2015e par rapport à 2014

Vente en ligne

Les ventes en ligne de produits de Luxe ont atteint un niveau record en 2015, en hausse de 22 % à taux de change comparables, et s'élèvent à près de 17 milliards d'euros, soit environ 7 % du total des ventes sur le marché du Luxe. L'expansion de ce canal est particulièrement portée par le développement rapide de l'activité en ligne des grands magasins américains et des sites spécialisés.

Toutes les marques du groupe Kering ont un site de e-commerce, soit géré en interne, comme c'est le cas pour Gucci, soit dans le cadre d'une joint-venture.

Par ailleurs, les marques du Groupe sont également distribuées *via* des sites sélectionnés.

perspectives de marché

Selon les prévisions de Bain et d'Altagamma, le marché du Luxe devrait connaître une progression globale de 3 à 3,5 % en 2016 si l'on exclut l'effet des variations de change, le secteur s'engageant dans une nouvelle phase de « croissance normalisée ».

Cette croissance devrait être tirée par :

- les nouveaux pays émergents : les pays du Sud-Est asiatique (Indonésie, Thaïlande, etc.), le Brésil, l'Australie, l'Afrique et l'Inde devraient apporter une contribution de plus en plus grande à la croissance du marché mondial du Luxe ;
- l'émergence de nouveaux consommateurs : l'essor de la classe moyenne supérieure devrait profiter tout particulièrement au segment du Luxe accessible, notamment en Chine. En effet, McKinsey estime que d'ici à 2022, la classe moyenne supérieure chinoise devrait représenter 54 % des ménages urbains et 56 % de la consommation privée en zone urbaine (contre 14 % et 20 % respectivement en 2012) ;
- la poursuite du développement des flux touristiques : l'émergence de nouvelles destinations (Japon, Corée du Sud, etc.) pourrait se faire au détriment des destinations plus traditionnelles ;
- le développement de canaux de distribution clés tels que les boutiques *outlet*, les magasins *travel retail* ou encore le e-commerce. Ce dernier canal a généré 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015 et devrait croître à un rythme annuel de 24 % sur la période 2013-2020 ;
- l'accroissement des classes de consommateurs très aisés tels que les particuliers fortunés ;
- le développement de nouveaux produits et services haut de gamme ;
- l'attrait potentiel du marché américain du fait d'une sous-représentation des marques de Luxe européennes dans la région.

pôle luxe

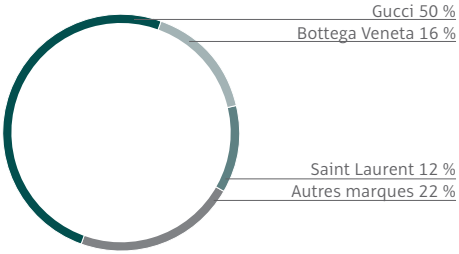
Gucci 24
Bottega Veneta 27
Saint Laurent 30
Les autres marques 33

Alexander McQueen
Balenciaga
Boucheron
Brioni
Christopher Kane
Girard-Perregaux et JEANRICHARD
Pomellato et Dodo
Qeelin
Stella McCartney
Ulysse Nardin

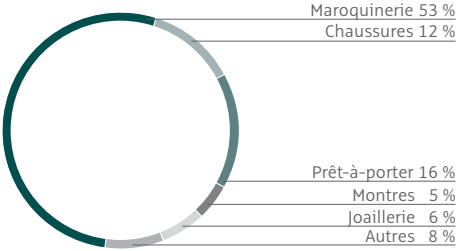
chiffres clés 2015

7 865 M€
de chiffre d'affaires

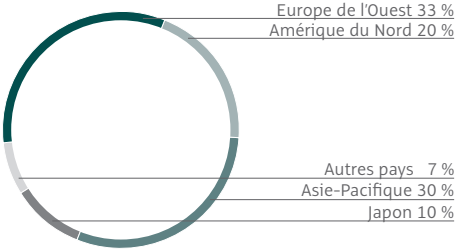
Répartition par marque



Répartition par catégorie de produits

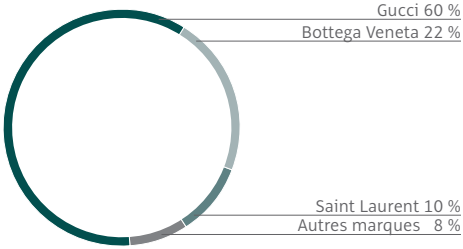


Répartition par zone géographique

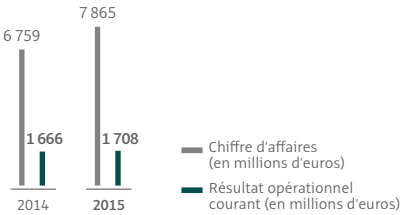


1 708 M€
de résultat opérationnel courant

Répartition par marque

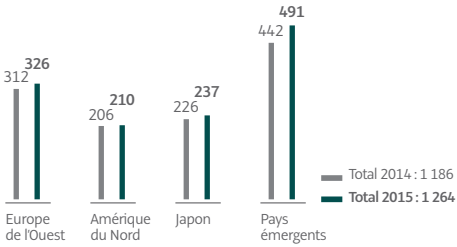


Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



21 576
collaborateurs (effectifs moyens)

1 264
magasins gérés en propre



GUCCI

chiffres clés 2015

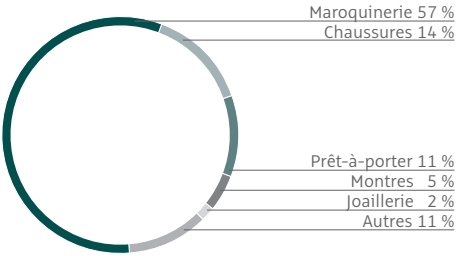
3 898 M€
de chiffre d'affaires

1 032 M€
de résultat opérationnel courant

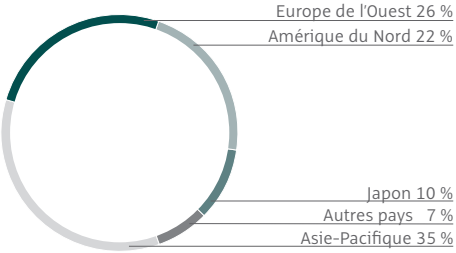
10 570
collaborateurs (effectifs moyens)

525
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

Fondée à Florence en 1921, Gucci est l'une des marques mondiales leaders dans le secteur du Luxe.

Depuis sa création jusqu'à la fin des années 1970, Gucci est restée fidèle à ses valeurs initiales : le savoir-faire artisanal et l'innovation. La marque devient rapidement l'incarnation du Luxe à l'italienne.

Des années 1950 aux années 1970, Gucci a bâti une réputation internationale de premier plan, s'appuyant en grande partie sur l'adoption enthousiaste de la marque par la « jet set » et les célébrités du monde entier, notamment hollywoodiennes. C'est dans les années 1990, sous la direction artistique de Tom Ford, que Gucci est devenue synonyme de mode, s'imposant comme une référence dans le domaine du Luxe.

Au début des années 2000, dans un contexte de crise économique mondiale, les clients du Luxe ont commencé à se tourner de nouveau vers les attributs et valeurs traditionnelles du secteur. À cette époque, Gucci a ainsi introduit sa philosophie « *Forever Now* », qui associe la légitimité unique de la marque dans l'univers de la mode à son héritage et son savoir-faire florentins.

Début 2015, Gucci a ouvert une nouvelle page de son histoire créative avec la mise en œuvre d'une vision contemporaine pour la marque, visant à asseoir son rayonnement et son statut de référence mondiale dans l'univers de la mode. Éclectique, romantique et définitivement moderne, Gucci invente aujourd'hui une nouvelle approche de la mode, avec l'ambition de redéfinir ainsi le concept de Luxe pour le 21e siècle.

Les collections de Gucci représentent toujours le meilleur du savoir-faire italien ; leur qualité et l'attention apportée aux détails restent exceptionnelles. Ses produits sont vendus au travers d'un réseau de 525 magasins et d'une boutique en ligne (sur 28 marchés) gérés en propre, ainsi que par un nombre restreint de franchisés, de grands magasins et de boutiques spécialisées.

En 2015, les ventes réalisées dans les magasins en propre représentaient environ 82 % du chiffre d'affaires total de Gucci (contre environ 70 % en 2009).

environnement concurrentiel

Gucci est une des marques de Luxe présentes dans le monde entier, avec Hermès, Dior, Chanel, Louis Vuitton et Prada. De par son chiffre d'affaires et sa rentabilité, Gucci figure parmi les plus importantes marques de Luxe au monde.

stratégie

L'objectif est d'ancrer Gucci comme un acteur italien incontournable du Luxe, influençant l'industrie de la mode par ses collections innovantes à la créativité foisonnante. La vision stratégique de la marque, sous l'impulsion de Marco Bizzarri, son nouveau Président-Directeur Général, entend notamment établir une nouvelle image, plus en phase avec le monde actuel, plus pertinente et plus attrayante pour la nouvelle clientèle, plus jeune, du Luxe.

L'offre de ce nouveau Gucci reposera sur une gamme de produits repensée en profondeur et dont les principes directeurs sont les suivants : remplacement progressif sur deux ou trois saisons de tous les articles qui ne sont plus en phase avec la nouvelle direction créative, rééquilibrage de son assortiment en renouvelant l'entrée de gamme et en exploitant les opportunités dans le haut de gamme, et réduction du nombre de modèles et de leurs déclinaisons en termes de profondeur de l'offre.

La signature iconique de la marque, le GG, représente un atout extraordinaire au potentiel illimité. Sa réinvention, conforme à la vision contemporaine d'Alessandro Michele, le nouveau Directeur de la Création de Gucci, permettra à la marque de revivifier son image et de la rendre résolument plus contemporaine.

En matière de distribution, la priorité est donnée à l'optimisation du réseau de magasins existants. Cette démarche passera par la mise en œuvre d'une série d'initiatives en matière de *Retail Excellence*, destinées à accroître la qualité de service, et à terme, à améliorer la productivité en magasins. Des initiatives similaires sont déployées pour développer le potentiel de l'e-commerce.

faits marquants 2015 et perspectives 2016

Pour Gucci, l'année 2015 a été synonyme de réinvention. Marco Bizzarri, le nouveau Président-Directeur Général, s'est vu confier la tâche de redynamiser la marque, désormais engagée dans un processus de transformation.

La première décision de Marco Bizzarri après sa prise de fonction en janvier 2015 a été de nommer Alessandro Michele, ancien *Associate Creative Director* et *Designer* pour les accessoires, au poste de Directeur de la Création de Gucci. La vision contemporaine d'Alessandro Michele pour la marque a été saluée par la critique, et il s'est rapidement imposé comme l'un des directeurs de création les plus influents du secteur – ce qui lui a valu le prix « International Designer of the Year 2015 » décerné par le British Fashion Council. Dix mois seulement après son entrée en fonction, cette réussite est remarquable.

Dans le monde entier, les acheteurs et la presse ont accueilli avec enthousiasme les collections d'Alessandro Michele, saluant l'orientation adoptée pour donner à la marque une nouvelle impulsion.

Après les défilés Automne/Hiver 2015, Alessandro Michele a présenté sa collection Cruise 2016 lors d'un défilé exceptionnel dans le quartier de Chelsea à New York. Cet événement a marqué un tournant majeur dans le repositionnement de la marque.

La Cruise 2016, première collection d'Alessandro Michele, est arrivée dans quelques magasins dès la mi-septembre, anticipant de deux mois la date habituelle de mise en place en boutique. Parallèlement, Alessandro Michele a dévoilé son nouveau concept de magasin dans le *flagship* de la Via Montenapoleone lors de la Fashion Week de Milan. Vitrines, présentoirs, couleurs des matériaux donnent un élan nouveau à la vision contemporaine de la marque, de même que les nouveaux packagings.

En termes de produits, l'offre a été simplifiée et rendue plus lisible grâce à un merchandising cohérent et épuré. De nouvelles lignes ont été introduites, déclinant des interprétations contemporaines de la signature GG, et d'autres symboles et motifs iconiques de la Maison. Le sac à main Dionysus – lancé lors du défilé Automne/Hiver 2015 – est déjà en passe de devenir un sac emblématique.

En ce qui concerne la distribution, Gucci a ouvert en 2015 20 magasins gérés en propre (en net), principalement situés en Asie-Pacifique et en Amérique. Le nouveau concept de boutique a été déployé progressivement (dans plus de 30 boutiques) au dernier semestre, et ce processus se poursuivra en 2016.

Par ailleurs, une version entièrement reconfigurée du site gucci.com a été lancée en octobre aux États-Unis et au Canada. Elle sera déployée dans d'autres régions au cours de l'année 2016. Ce site, qui met en scène la nouvelle esthétique d'Alessandro Michele, s'appuie sur un design attrayant, un univers visuel riche et éloquent et un contenu exclusif pour offrir à l'utilisateur une expérience conviviale. Avec plus de 100 millions de visiteurs par an, gucci.com constitue pour la marque un point de contact incontournable avec sa clientèle, et devrait, à ce titre, fortement contribuer à soutenir la dynamique des ventes en ligne.

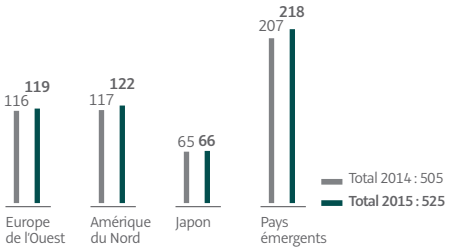
Au second semestre, la marque a établi quelques partenariats stratégiques avec des enseignes spécialisées telles que Dover Street Market (à Tokyo, New York, Londres et Pékin), Boon the Shop (à Séoul), Antonia (à Milan) et Colette (à Paris). La présence des collections d'Alessandro Michele dans ces *concept stores*, reconnus pour leur sélection pointue et exigeante en matière de mode, confirme et amplifie l'intérêt et l'enthousiasme pour la nouvelle vision artistique de Gucci.

Au cours des premiers mois de 2015, une réorganisation stratégique a été mise en œuvre, afin de simplifier et de rationaliser la structure et d'accélérer le processus de prise de décision, tout en donnant au siège les moyens d'apporter un soutien plus rapide et plus efficace aux régions. Parallèlement, la marque a mis en place un nouveau service *omni-channel* pour renforcer la proximité de la marque avec l'ensemble de sa clientèle.

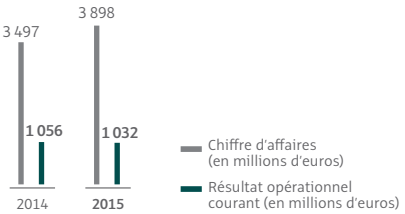
Un certain nombre de dirigeants clés ont rejoint la société cette année, notamment un nouveau *Executive Vice President* et un *Chief Merchandising and Licensing Officer*, chargés d'assurer la mise en œuvre d'une stratégie de merchandising répondant aux attentes du marché tout en respectant l'esprit créatif des collections.

La dynamique des collections Cruise 2016 et Printemps/Été 2016 d'Alessandro Michele, qui ont reçu un excellent accueil, confirme la nouvelle impulsion de la marque. Cette année également, la marque a travaillé sur les principaux leviers pour améliorer la productivité en magasins, et la Direction a mis en place de solides bases pour que Gucci renoue avec une croissance soutenue ces prochaines années.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



BOTTEGA VENETA

chiffres clés 2015

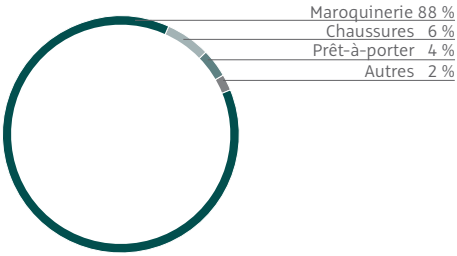
1 286 M€
de chiffre d'affaires

375 M€
de résultat opérationnel courant

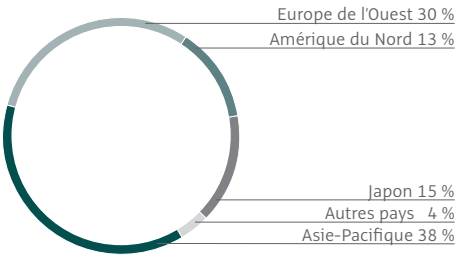
3 401
collaborateurs (effectifs moyens)

251
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

Fondée en 1966 dans la région italienne de la Vénétie, la Maison Bottega Veneta, dès son origine spécialisée dans la maroquinerie, doit sa célébrité à la technique de l'*intrecciato*. Cette méthode de tressage, inventée par les artisans de la marque, permet d'offrir des produits à la fois sobres et raffinés. L'*intrecciato* est réinterprétée chaque saison dans des couleurs et matériaux différents. La marque fut la première à proposer le concept de sac à main souple, par opposition aux sacs rigides de l'école française, concept auquel elle doit sa réputation et son attrait à travers le monde. Au fil des ans, Bottega Veneta a élargi son offre de produits au-delà de la maroquinerie de Luxe et s'est établie comme marque de Luxe d'exception, dédiée à un certain art de vivre, respectant les désirs de ses clients tout en restant fidèle à ses codes esthétiques. La devise de la marque, « Quand vos initiales suffisent », s'applique désormais à une large gamme d'articles pour hommes et femmes, en maroquinerie (sacs, petits articles de maroquinerie et ligne complète de bagages), prêt-à-porter, chaussures, bijoux et meubles.

Au fil des ans, la marque s'est associée avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs et le même engagement de qualité et de savoir-faire pour certaines de ses catégories de produits, notamment Poltrona Frau pour les sièges et canapés, KPM pour la porcelaine, Kering Eyewear pour les lunettes et Rizzoli pour les livres. La marque travaille aussi avec Coty Prestige pour ses parfums, par le biais d'un accord de licence.

La marque est distribuée par un réseau de magasins gérés en propre ou sous franchise exclusive, de grands magasins et de boutiques rigoureusement sélectionnés dans le monde entier. Par ailleurs, les articles Bottega Veneta sont présents sur sa boutique en ligne disponible dans 50 pays.

environnement concurrentiel

Bottega Veneta est l'une des seules marques italiennes à proposer des produits entièrement réalisés à la main, grâce au savoir-faire et à l'expertise de ses artisans en Italie. C'est également une marque de Luxe d'exception, dédiée à un certain art de vivre, qui ne transige jamais sur la qualité de ses produits et propose un niveau de service inégalé à ses clients. Bottega Veneta est ainsi positionnée dans le segment le plus haut de gamme et sélectif de l'industrie du Luxe, avec un nombre très limité de concurrents.

stratégie

La stratégie de la marque, dont Tomas Maier est Directeur artistique et Carlo Alberto Beretta, Président-Directeur Général depuis janvier 2015, vise à positionner Bottega Veneta en tant que marque de Luxe exclusive dédiée à un certain art de vivre. Pour parvenir à cette distinction, la marque exige une continuité et une cohérence absolue entre tous les éléments qui constituent son univers, dont sont garantes les équipes créatives et managériales.

La maroquinerie, cœur de métier de Bottega Veneta représentant encore 88 % de son chiffre d'affaires, se caractérise par l'attention apportée à chaque détail de ses produits ainsi que par l'utilisation de matériaux de la plus grande qualité. Pour séduire une clientèle internationale d'hommes et de femmes, la marque a progressivement intégré à son offre de nouvelles catégories de produits au design intemporel et aux fonctionnalités modernes.

Le caractère exclusif de Bottega Veneta se reflète dans son réseau de distribution. Dans le cadre de son expansion internationale, Bottega Veneta a renforcé sa présence dans les pays émergents, tout en poursuivant ses investissements dans les marchés matures, notamment aux États-Unis mais aussi en Europe, où la marque puise ses origines, sa tradition et son savoir-faire.

faits marquants 2015 et perspectives 2016

En 2015, le développement international s'est poursuivi, en cohérence avec le positionnement exclusif de la marque, lui permettant d'afficher une croissance des ventes sur l'ensemble de l'année (notamment dans les marchés matures qui représentent 58 % du total). En matière de distribution, les canaux de vente directe et indirecte représentent respectivement environ 80 % et 20 % du total du chiffre d'affaires.

Les produits emblématiques de maroquinerie, ainsi que leurs déclinaisons saisonnières, réalisent toujours une part majeure des ventes en 2015.

En 2015, Bottega Veneta s'est employée à consolider son réseau de magasins gérés en propre, et a poursuivi son programme de rénovations de boutiques, afin d'offrir la meilleure expérience d'achat à ses clients. La marque a également ouvert des nouveaux magasins sur des emplacements de premier ordre, portant son réseau à 251 magasins au total, contre 236 au 31 décembre 2014. Ces ouvertures ont été réparties entre les pays émergents et les marchés matures (sept en région Asie-Pacifique, six en EMEA et deux en Amérique).

En avril, au Salone del Mobile 2015 de Milan, Bottega Veneta a célébré l'ouverture, sur la Via Borgospesso, d'une boutique entièrement consacrée à l'univers de la maison, illustrant ainsi la volonté de la marque de se développer dans le mobilier.

Au cours de l'année, Bottega Veneta a rouvert la boutique nouvellement agrandie de Harbour City à Hong Kong, inaugurée en 2002. La maison a également ouvert une première boutique à Francfort ainsi qu'au sud de Manhattan, dans le quartier financier de Brookfield Place. En décembre, Bottega Veneta a déménagé son magasin phare new-yorkais du 699 Fifth Avenue vers un site temporaire au 650 Madison Avenue afin de préparer l'ouverture de sa nouvelle « Maison » prévue pour 2017.

Depuis janvier 2015, La Scuola dei Maestri Pellettieri di Bottega Veneta, installée au sein de l'Atelier à Montebello Vicentino, et l'université IUAV de Venise, ont créé, dans le cadre d'une collaboration, une formation postuniversitaire sur trois mois dans les domaines de la création de sacs à main et du développement produit. Cette formation a été développée afin d'assurer la transmission et la pérennité du savoir-faire artisanal de la région de Vénétie.

Autre signe de son engagement permanent vis-à-vis de son héritage et de l'excellence artisanale, Bottega Veneta a soutenu cette année la création à Rotzo d'une troisième coopérative d'artisans spécialisée dans la fabrication d'articles en cuir tressé *intrecciato*. Inauguré en octobre, ce laboratoire emploie actuellement 20 artisans, sélectionnés et formés par les maîtres maroquiniers de Bottega Veneta. Ce projet vient s'ajouter aux deux coopératives féminines mises en place en 2011 par le gouvernement local, en collaboration avec Bottega Veneta, dans les vallées de l'Astico et de Posina – à Arsiero et Pedemonte.

Pour la deuxième année consécutive, Bottega Veneta figure au palmarès « Great Place to Work » dans la catégorie « Best Large Company Workplaces 2015 ». Cette réussite est le fruit d'efforts et d'initiatives constants visant à promouvoir le bien-être des employés.

Par ailleurs, la marque s'est engagée dans le déploiement d'une stratégie numérique et sociale avec le développement du nouveau site mobile www.bottegaveneta.com et le lancement de l'application WeChat de la marque. D'autres développements et de nouveaux projets doivent être lancés en 2016 en vue de faire de l'ensemble des plateformes Bottega Veneta un lieu de découverte et d'engagement destiné aux clients existants et potentiels.

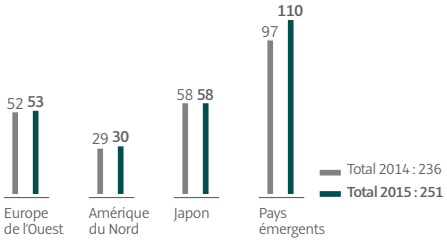
Enfin au mois d'octobre, la Maison a publié son deuxième ouvrage, « Bottega Veneta : Art of Collaboration », qui célèbre les partenariats entre Tomas Maier et les divers artistes ayant contribué aux campagnes publicitaires de la marque saison après saison.

En 2016, Bottega Veneta continuera à capitaliser sur ses succès et son positionnement unique en ouvrant de façon sélective de nouvelles boutiques gérées en propre partout dans le monde.

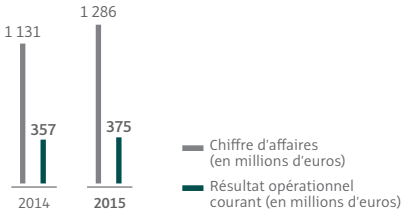
Aux États-Unis, en particulier, de nouveaux investissements seront effectués pour renforcer le réseau existant de magasins en propre. En Asie-Pacifique et tout particulièrement en Chine, une réorganisation du réseau de distribution sera mise en œuvre afin que les magasins puissent accueillir l'offre la plus large de produits. Cette démarche vise à assurer la croissance de l'ensemble de son offre, y compris les chaussures, le prêt-à-porter, la joaillerie et les lunettes, afin de leur donner une importance plus grande aux côtés de la maroquinerie, cœur de métier de la société.

Enfin, la marque continuera de promouvoir l'excellence dans son réseau en continuant d'appliquer les meilleures pratiques dans ses magasins à l'échelle mondiale. En effet, Bottega Veneta est consciente que la préservation du caractère exclusif de sa marque et la réalisation de ses objectifs de long terme passent par l'expérience d'achat unique qu'elle s'efforce d'offrir à ses clients.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



SAINT LAURENT
PARIS

chiffres clés 2015

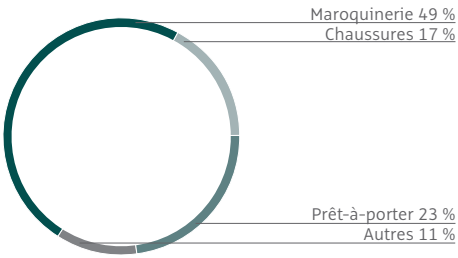
974 M€
de chiffre d'affaires

169 M€
de résultat opérationnel courant

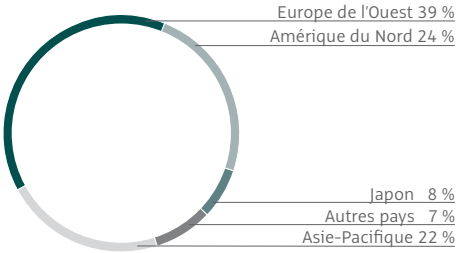
1 943
collaborateurs (effectifs moyens)

142
magasins gérés en propre

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

Fondée en 1961, Yves Saint Laurent est l'une des plus prestigieuses maisons de mode du XXe siècle. Maison de haute couture à l'origine, Yves Saint Laurent a révolutionné la mode moderne en introduisant en 1966 le prêt-à-porter de Luxe, sous le nom de Saint Laurent *Rive Gauche*.

Saint Laurent crée et commercialise une gamme complète d'articles de prêt-à-porter féminin et masculin, de sacs, de chaussures, de petite maroquinerie, de bijoux, d'écharpes, de cravates et de lunettes. La production se répartit principalement entre l'Italie et la France, où l'atelier historique réalise le prêt-à-porter. Par le biais d'accords de licence, la Maison produit et distribue également des lunettes, des parfums et des cosmétiques.

En mars 2012, Hedi Slimane est devenu Directeur de la Création et de l'Image de la Maison Yves Saint Laurent. Son arrivée a inauguré une nouvelle ère en faisant revivre les idées de « jeunesse, liberté et modernité », qui ont inspiré au fondateur le lancement de la ligne de prêt-à-porter Saint Laurent *Rive Gauche* en 1966.

Au 31 décembre 2015, le réseau de magasins Saint Laurent comprend 142 points de vente gérés en propre, dont les *flagships* de Paris, Londres, New York, Hong Kong, Shanghai, Pékin, Tokyo et Los Angeles ; ces magasins gérés en propre ont réalisé 64 % du chiffre d'affaires total de la marque en 2015. La marque est également présente dans les boutiques multimarques et les grands magasins les plus sélectifs au monde.

À fin 2015, Saint Laurent bénéficie d'une répartition très équilibrée de son chiffre d'affaires, aussi bien en termes de régions, que de catégories de produits. La maroquinerie et les chaussures représentent 66 % de l'activité. Le prêt-à-porter connaît une croissance rapide et affiche une progression de 26 % par rapport à l'année dernière.

environnement concurrentiel

Depuis sa création, Yves Saint Laurent a considérablement influencé les tendances de la mode et de son époque. Au fil des ans, son fondateur, le couturier Yves Saint Laurent, s'est imposé comme l'un des créateurs majeurs et l'une des personnalités marquantes du XXe siècle.

Saint Laurent est en concurrence avec les principales maisons du Luxe français et occupe aujourd'hui une place de premier plan sur les segments du prêt-à-porter, de la mode et de la maroquinerie.

stratégie

Saint Laurent crée et commercialise un ensemble de produits de Luxe, dont la qualité et la conception, reflètent l'essence même de la marque et son esprit avant-gardiste.

Depuis son arrivée, Hedi Slimane a entièrement redéfini les collections homme et femme et repensé l'offre produit dans son ensemble. Les collections homme et femme ont été repositionnées et ont atteint un équilibre comparable en termes de profondeur de l'offre et d'assortiment de produits. Des efforts importants ont ainsi été déployés dans les différentes catégories de produits pour homme, dont le prêt-à-porter, les chaussures et les bagages. Ce repositionnement s'est accompagné d'un rajeunissement du style, en cohérence avec le message d'origine d'Yves Saint Laurent en 1966 lors de la création de la marque de prêt-à-porter Saint Laurent *Rive Gauche*. Le prêt-à-porter retrouve donc une place essentielle dans l'offre de produits de la marque, pour l'homme et la femme. Parallèlement, Saint Laurent entend poursuivre le développement des autres catégories comme la maroquinerie, les chaussures et autres accessoires.

faits marquants 2015 et perspectives 2016

Sous la direction de Hedi Slimane et de Francesca Bellettini, Directrice générale, l'année 2015 a encore été particulièrement riche pour Saint Laurent, avec un accent mis sur le lancement de nouvelles collections et l'ouverture de nouveaux magasins.

Durant l'année, les ventes de la marque ont été dynamisées par la croissance extrêmement forte des principales catégories de produits, qui ont pleinement intégré la nouvelle esthétique de la marque. La croissance globale a été portée à la fois par le succès des collections permanentes (notamment les sacs à main Sac de Jour et Monogramme, et les chaussures Paris et Janis) et le lancement réussi de nouveaux produits dans les différents canaux et catégories.

Les campagnes de publicité et les collections Saint Laurent ont fait l'objet d'excellentes critiques et ont remporté un succès remarqué auprès de la presse et des célébrités internationales tout au long de l'année.

Comme en 2014, l'année 2015 a été marquée par des investissements importants, la marque ayant élargi son réseau de magasins gérés en propre avec des ouvertures ciblées dans toutes les régions, aussi bien dans les pays émergents que sur les marchés plus matures. La marque a également procédé à des relocalisations et des rénovations de magasins clés.

En décembre 2015, Saint Laurent a ouvert à Tokyo sa plus grande boutique japonaise pour hommes et femmes, située dans le quartier d'Omotesando. Par ailleurs, tout au long de l'année, la marque a ouvert des boutiques sur de nouveaux marchés (Qatar, Mexique et Brésil), tout en investissant dans des rénovations à travers le monde, notamment dans ses boutiques pour hommes et femmes du Faubourg Saint Honoré à Paris, et dans les boutiques de Bond Street à Londres, de 57th Street à New York et d'Ion à Singapour. Ces initiatives témoignent du développement continu de la marque dans les grandes capitales internationales.

La poursuite de la mise en place du site ysl.com, dont la conception a été revue fin 2012, a également joué un rôle prépondérant en 2015. Doté d'un contenu très riche, ce site constitue une plateforme de vente en ligne dynamique ainsi qu'un instrument de la stratégie globale de distribution multicanaux. Le site ysl.com est décliné dans sept versions locales et dans différentes langues, y compris le chinois simplifié. La vente en ligne est disponible

dans plus de 60 pays, y compris la Corée du Sud et Hong Kong. Le trafic a fortement augmenté en 2015, signe de l'intérêt accru des internautes pour la marque.

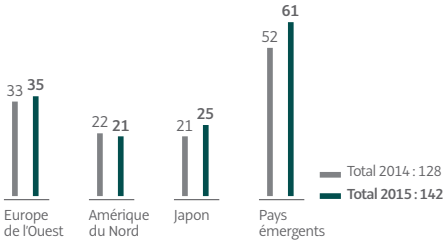
Les initiatives consacrées aux médias sociaux ont rencontré un très vif succès, les plateformes sociales étant pleinement intégrées dans les pratiques et les stratégies de communication globale de la marque. En décembre 2015, Yves Saint Laurent comptait plus de 2,3 millions de fans sur Facebook et se plaçait comme une des marques de Luxe les plus populaires sur Twitter où elle était suivie par plus de 3,1 millions de personnes. La Maison est présente depuis mars 2015 sur Weibo et WeChat, les principaux réseaux sociaux chinois.

En juillet 2015, la Maison a dévoilé la campagne annonçant l'ouverture officielle de ses Salons de Couture situés au 24 rue de l'Université à Saint-Germain-des-Prés. Ils incarnent à merveille l'esprit de la Maison Yves Saint Laurent et conjuguent respect de la tradition et esprit contemporain à travers les collections de haute couture et de prêt-à-porter qui y seront présentées.

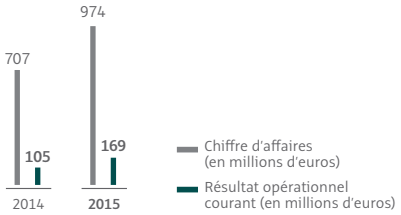
En termes de distribution, la société poursuit le programme de développement de son réseau mondial initié en 2012 en s'appuyant sur son nouveau concept de boutique créé par Hedi Slimane.

En 2016, la marque poursuivra sa stratégie d'expansion sur de nouveaux marchés tels que le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Asie du Sud-Est. Saint Laurent réalisera également de nouveaux investissements aux États-Unis, au Japon, en Europe et en Grande Chine, avec des ouvertures ou des rénovations dans des grandes métropoles. En 2016 également, des investissements supplémentaires seront réalisés afin de poursuivre le développement et l'optimisation continus du site Internet et de l'expérience virtuelle client.

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



les autres marques

- Alexander McQueen
- Balenciaga
- Boucheron
- Brioni
- Christopher Kane
- Girard-Perregaux et JEANRICHARD
- Pomellato et Dodo
- Qeelin
- Stella McCartney
- Ulysse Nardin

chiffres clés 2015

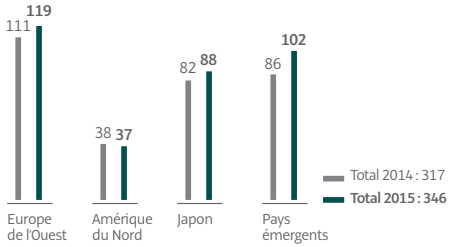
1 708 M€
de chiffre d'affaires

133 M€
de résultat opérationnel courant

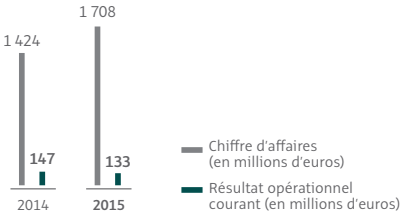
5 662
collaborateurs (effectifs moyens)

346
magasins gérés en propre

Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



ALEXANDER MCQUEEN

Fondée en 1992 par Lee Alexander McQueen, la marque éponyme a rapidement acquis une grande renommée pour son design conceptuel et son identité forte, qui l'ont amenée à conclure un partenariat avec Kering en 2001. Depuis le décès de son fondateur en 2010, la marque est détenue à 100 % par Kering.

Sous la direction de Jonathan Akeroyd, Président-Directeur Général, et de Sarah Burton, Directrice de la Création depuis 2010, la Maison Alexander McQueen, réputée pour sa très grande créativité, s'est fortement développée sur les marchés internationaux dans la dernière décennie, tant dans ses magasins en propre qu'auprès des distributeurs tiers. Si ce canal de distribution a représenté un facteur clé de sa croissance, la marque a également multiplié les ouvertures ciblées de magasins en propre au cours des dernières années, se donnant ainsi les moyens de renforcer sa position dans l'univers du Luxe.

La Maison compte actuellement un réseau de 47 magasins Alexander McQueen et McQ gérés en propre dans le monde entier. En 2015, 12 nouveaux magasins (en net) ont été ouverts, notamment à Macao et Singapour, ainsi que le premier *flagship* parisien d'Alexander McQueen. Situé rue Saint-Honoré, ce nouvel espace va permettre à Alexander McQueen de renforcer son positionnement parmi les grandes marques mondiales du Luxe. Toutes les collections sont également disponibles en ligne, dans la plupart des pays.

Par ailleurs, Alexander McQueen est distribuée dans plus de 450 points de vente aux tiers, dans plus de 50 pays. Avec ses principaux partenaires, dont Saks et Neiman Marcus aux États-Unis, Harrods et Selfridges au Royaume-Uni et Lane Crawford en Asie, la marque a ouvert au cours des dernières années de nombreux *corners* pour renforcer son image et développer son activité.

Les 14 boutiques franchisées, concentrées au Moyen-Orient, en Europe de l'est et en Asie, constituent un maillon important du réseau de distribution de la marque.

Bien que le prêt-à-porter et la maroquinerie pour femme constituent encore le cœur de la marque, Alexander McQueen est présent dans l'ensemble des catégories, ce qui lui donne la possibilité d'élargir son offre sur de nombreux segments. Les articles en soie et le prêt-à-porter pour homme ont récemment connu une expansion, soutenue par l'ouverture de deux boutiques homme en 2012. La marque a également conclu un accord de licence pour les lunettes.

En mars 2015, Alexander McQueen a parrainé « Savage Beauty », une rétrospective consacrée à l'œuvre de son fondateur au Victoria & Albert Museum (V&A) de Londres. Avec plus de 480 000 visiteurs, l'exposition a établi un nouveau record dans l'histoire du V&A. Cet événement aura permis à la marque de valoriser l'héritage de McQueen et d'accroître encore sa notoriété.

Alexander McQueen a poursuivi avec succès l'exploitation de McQ, marque créée dans le cadre d'un accord de licence en 2006 et reprise en direct en 2011. McQ, qui est rapidement devenu un acteur reconnu du marché des marques contemporaines, représente désormais une part significative de l'activité d'Alexander McQueen.

McQ est distribuée à plus grande échelle, l'essentiel de ses ventes internationales étant réalisé *via* une distribution aux tiers. En novembre 2015, une deuxième boutique gérée en propre a ouvert ses portes à Spitalfields, à Londres, confortant le positionnement de McQ en tant que marque jeune et dynamique sur le marché des marques contemporaines. À fin 2015, McQ compte 15 boutiques franchisées situées principalement en Asie et au Moyen-Orient. Grâce au développement de McQ, Alexander McQueen pourra accentuer sa pénétration sur ce marché en pleine expansion, tout en préservant le caractère exclusif de la marque.

En 2016, Alexander McQueen et McQ poursuivront leur expansion. Des ouvertures de magasins gérés en propre sont prévues pour Alexander McQueen, tandis que McQ poursuivra le développement de son réseau de franchisés. En février 2016, Alexander McQueen dévoilera sa collection Automne/Hiver 2016 à Londres, annonçant ainsi le retour des défilés de la marque dans sa ville d'origine.

BALENCIAGA

Créée en 1919 par Cristóbal Balenciaga et établie à Paris en 1936, la Maison Balenciaga a joué un rôle majeur dans la définition de toutes les grandes tendances de la mode entre les années 1930 et 1960. Reconnu pour la maîtrise des coupes et des techniques, ainsi que pour son innovation constante dans les tissus, Balenciaga s'est créée une place à part dans le cœur et l'esprit de ses clients et de ses admirateurs.

Des années 1990 jusqu'au début des années 2000, la marque a connu une véritable renaissance et élargi l'univers Balenciaga au-delà de sa catégorie phare du prêt-à-porter, grâce notamment au lancement de sacs à main emblématiques et au développement de nouvelles lignes de chaussures et d'accessoires. La marque a également connu une expansion significative de son réseau de distribution, qui a contribué à l'enrichissement de sa notoriété dans le monde entier.

En proposant des collections de prêt-à-porter intégrant de nombreuses références à l'histoire et à l'héritage de la marque, Balenciaga a su élargir sa clientèle en matière de prêt-à-porter féminin et masculin, et toucher un nouveau public avec ses collections de sacs et de chaussures. De nouvelles pièces emblématiques et des gammes de prix plus larges ont contribué au succès de Balenciaga.

En parfumerie, dans le cadre d'un accord de licence avec Coty Prestige, la marque a lancé avec succès plusieurs parfums, tels que *Balenciaga Paris*, *L'Essence* et *Florabotanica*. En outre, depuis fin 2013, la marque a conclu un accord de licence avec Marcolin pour le développement de lunettes.

Demna Gvasalia a été nommé Directeur artistique de Balenciaga en octobre 2015. Sa maîtrise des techniques, son expertise et sa connaissance de la mode, associées à une méthodologie innovante et réfléchie font de lui un atout dans le monde de la création. Avec cette nomination, Balenciaga ouvre un nouveau chapitre de son histoire et réaffirme son statut d'acteur de référence dans le monde du prêt-à-porter. Demna Gvasalia s'est approprié les valeurs essentielles de la marque pour les développer en résonance avec les mutations actuelles.

Ces dernières années, sous l'impulsion d'Isabelle Guichot, Président-Directeur Général, Balenciaga a consolidé son réseau de distribution. La marque possède aujourd'hui un réseau de 103 magasins, implantés tant sur les marchés matures (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon) qu'en Asie (Grande Chine et Corée du Sud). En outre, la boutique de vente en ligne est maintenant accessible dans 95 pays.

En 2015, Balenciaga a poursuivi la stratégie d'expansion de son réseau de magasins, avec l'ouverture d'un premier *flagship* en Espagne (Madrid), et de son premier magasin à Macao (Galaxy) et à Florence. Au cours de l'année, plusieurs magasins ont été rénovés sur la base du nouveau concept de la marque, qui a également renforcé sa présence dans les grands magasins haut de gamme, avec l'ouverture de huit *corners* (en net).

Ainsi, la marque Balenciaga est à présent distribuée dans ses boutiques gérées en propre, dans sa boutique en ligne, ainsi que dans des boutiques franchisées et des grands magasins multimarques.

En 2016, la marque continuera de bénéficier de l'impulsion donnée par les lancements de nouveaux produits. Les accords de franchise et de distribution sélective contribuent toujours à l'activité, mais le développement de la vente en ligne et de la vente en propre restera la priorité pour la marque, avec de nouvelles ouvertures de boutiques prévues dans des emplacements stratégiques à la fois sur les marchés matures et en Asie.

BOUCHERON
PARIS

Fondée à Paris en 1858 par Frédéric Boucheron, dont les descendants directs se sont succédé pendant quatre générations à la tête de la marque, la Maison Boucheron a acquis une grande renommée pour son expertise en pierres précieuses et sa maîtrise dans l'art de la création de bijoux et de montres. Boucheron a été le premier joaillier-horloger à s'installer sur la prestigieuse place Vendôme, en 1893. Depuis plus de 155 ans, la Maison incarne l'excellence en bijouterie, en haute joaillerie et en horlogerie.

Aujourd'hui, Boucheron crée et distribue dans le monde entier des pièces de joaillerie (bijoux, joaillerie et haute joaillerie) et des montres à travers 39 magasins gérés en propre, à l'instar de son emplacement emblématique de la place Vendôme, des enseignes franchisées, des grands magasins, ainsi qu'un réseau de magasins multimarques exclusifs.

En 2015, la marque s'est attachée en priorité à consolider son réseau de magasins gérés en propre. Au cours de l'année, la Maison a ouvert sa première boutique (franchisée) en Arabie Saoudite (au El Khayyat Center de Djeddah).

Cette année a été marquée par la réussite de la collection de haute joaillerie, *Bleu de Jodhpur*. Cette collection unique, dévoilée sous le patronage de l'actuel Maharadjah de Jodhpur, Son Altesse Gaj Singh II, célèbre les liens étroits de Boucheron avec l'Inde. La collection a dès son lancement rencontré un très vif succès dans la presse et auprès des clients.

Quatre, la célèbre collection de bijoux de Boucheron, a conservé son statut emblématique tandis que la collection *Serpent Bohème*, relancée en 2013, est devenue un nouveau moteur de croissance des ventes.

En horlogerie, la montre *Epure* à boîtier rond en acier inoxydable a été lancée avec succès lors de l'édition 2015 du Salon Mondial de l'Horlogerie et de la Bijouterie Baselworld.

En septembre 2015, Hélène Poulit Duquesne a été nommée Président-Directeur Général de Boucheron. La Maison bénéficiera de sa large expérience dans le Luxe et la joaillerie pour renforcer la visibilité des collections emblématiques de la marque et étoffer son réseau de distribution en 2016.

Boucheron confortera de nouveau sa position parmi les plus grands joailliers du monde lors de la *Biennale des Antiquaires* en septembre 2016.

Brioni

Brioni a été fondée à Rome en 1945 par le tailleur Nazareno Fonticoli et l'entrepreneur Gaetano Savini.

Animée par un esprit novateur dès l'origine, Brioni s'est illustrée en 1952 en devenant la première maison de haute couture masculine à organiser un défilé de mode et à introduire des couleurs vives et des tissus modernes dans ses collections, se positionnant ainsi en tant que référence de la mode masculine.

Au fil des ans, Brioni a consolidé sa réputation mondiale, notamment aux États-Unis, où elle a été consacrée par le *Luxury Institute of New York* comme la plus prestigieuse marque de Luxe en 2007 et à nouveau en 2011.

Brioni crée des collections de prêt-à-porter, de chaussures, de sacs, de petite maroquinerie, de lunettes, de joaillerie et de parfums. La marque a rejoint Kering en 2012.

Sous l'impulsion de Gianluca Flore, nommé Président-Directeur Général en novembre 2014, la stratégie mise en œuvre vise à soutenir la croissance internationale et le leadership de la marque sur son segment de marché.

Innovation et esprit contemporain sont les principes qui guident Brioni. La nouvelle équipe dirigeante s'est attachée à revitaliser la marque, en veillant à proposer une offre adaptée et attractive pour l'homme Brioni d'aujourd'hui – un homme brillant et influent, âgé de 35 à 65 ans, qui se caractérise par son charisme, sa créativité et sa passion pour le Luxe.

Tous les produits de la marque sont *Made in Italy* et fabriqués à la main par des maîtres artisans. La majorité de la production est réalisée dans les ateliers de Brioni à Penne, ville des Abruzzes, riche d'une longue tradition couturière. Très expérimentés, les artisans, hommes et femmes, mettent leur talent au service de la marque, en appliquant rigoureusement, pour chaque vêtement, l'expertise de Brioni. Ils sont tous issus de l'école de couture *Scuola di Alta Sartoria*, fondée en 1985 par la société pour former les nouvelles générations et transmettre son savoir-faire de tailleur d'exception.

Alors que les ventes aux distributeurs tiers constituent encore un canal de distribution important pour Brioni, la marque poursuit en outre le développement de son réseau de vente par le biais d'ouvertures ciblées de nouveaux magasins.

À fin 2015, Brioni possédait 46 magasins gérés en propre, principalement en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon. Au cours de l'année 2015, la marque a renforcé son réseau, notamment grâce au déménagement de sa boutique pragoise au cœur du quartier commerçant de la ville ou à la rénovation de sa boutique de Las Vegas aux États-Unis. En 2015, Brioni a également célébré son 70e anniversaire et fait un retour sur les podiums en organisant à nouveau des défilés.

En 2016, Brioni entend renforcer sa présence aux États-Unis et en Asie, et accroître la notoriété et la visibilité de sa marque à travers le monde. Au cours de l'année, la marque dévoilera son nouveau concept de boutique ainsi que son nouveau site web, en ligne avec la nouvelle stratégie de marque visant à revitaliser le positionnement de Brioni sur le marché du Luxe masculin.

CHRISTOPHER KANE

Créée en 2006 par le designer du même nom, la Maison Christopher Kane est reconnue pour le style novateur de son prêt-à-porter, qui a donné un nouveau souffle à la mode britannique. Après avoir obtenu son Master of Arts (MA) en design de mode au Central Saint Martins College, Christopher Kane lance sa propre marque, en collaboration avec sa sœur aînée, Tammy Kane.

En 2013, Kering acquiert une participation de 51 % dans la société Christopher Kane et, en novembre 2014, Sarah Crook en devient Directrice Générale, avec la mission d'accélérer le développement de la marque à l'échelle mondiale et de renforcer sa structure organisationnelle.

Christopher Kane a obtenu de nombreuses distinctions au cours des dernières années, notamment le très prestigieux prix « Womenswear Designer of the Year » du British Fashion Council (BFC) en 2013. En 2015, Christopher Kane a de nouveau été nominé par le BFC, à deux reprises, pour les prix « Womenswear Designer of the Year » et « Red Carpet ».

Les collections Christopher Kane sont aujourd'hui proposées dans plus de 30 pays, à travers un réseau de distribution comptant plus de 150 points de vente. À l'origine dédiée au prêt-à-porter féminin, la marque a récemment intégré la mode masculine, les accessoires et les chaussures. Dans cette dernière catégorie, Christopher Kane a lancé en 2015 une ligne de baskets ornées d'une boucle de sécurité (motif emblématique de la marque), bien accueillie par les marchés et par la presse.

En février 2015, Christopher Kane a ouvert son premier magasin en propre, dans le quartier de Mayfair à Londres, sur Mount Street. Cette boutique, qui incarne l'image et l'identité de la marque, contribuera à asseoir sa notoriété. Elle représente également un atout significatif pour nouer des partenariats stratégiques avec des tiers. En 2016, la marque prévoit de renforcer son réseau de vente indirecte au niveau mondial.

GP
GIRARD-PERREGAUX
HAUTE HORLOGERIE SUISSE DEPUIS 1791

JR
JEANRICHARD
1681

Basée à La-Chaux-de-Fonds en Suisse, et créée en 1791, Girard-Perregaux est une des manufactures de haute horlogerie les plus anciennes encore en activité.

L'histoire de la marque est jalonnée de créations horlogères alliant technique, innovation et design dans la lignée du célèbre *Tourbillon sous Trois Ponts d'Or*, présenté par Constant Girard-Perregaux en 1889 lors de l'Exposition universelle de Paris, où il reçut la médaille d'or.

Dévouée à la création de pièces de haute horlogerie d'exception, passionnée par la quête de mouvement de haute précision, Girard-Perregaux est l'une des rares marques horlogères suisses à associer sous le même toit les métiers du mouvement et de l'habillage, pour concevoir et fabriquer ses garde-temps.

Depuis que Kering est devenu en 2011 l'actionnaire majoritaire du groupe Sowind, propriétaire de Girard-Perregaux, la marque a mis en œuvre une nouvelle stratégie visant à bâtir son développement futur sur la richesse de son histoire.

Afin de renforcer la position de Girard-Perregaux sur les marchés occidentaux et au Moyen-Orient, la marque a récemment repensé et relancé plusieurs de ses collections phares qui reflètent son héritage, son savoir-faire, sa culture horlogère. En particulier la collection *Girard-Perregaux 1966* utilise avec l'acier un nouveau matériau tandis que *La Vintage 1945* fait appel à des matières innovantes comme le titane. Ces variations autour de deux modèles iconiques ont été conçues pour séduire une clientèle nouvelle et plus jeune.

La Haute Horlogerie reste le segment emblématique de la marque et celle-ci a de nouveau été récompensée au Grand Prix d'Horlogerie de Genève avec le « Prix de la Montre à Sonnerie 2015 » pour sa Répétition Minute sous Ponts d'Or. Ce garde-temps d'horlogerie fine allie pour la première fois son légendaire Tourbillon à la reine des complications horlogères, la répétition minute.

La marque poursuit sa quête de l'innovation et présentera en 2016 de nombreuses pièces uniques en leur genre, confirmant Girard-Perregaux parmi l'élite de l'horlogerie suisse.

Girard-Perregaux est présente dans plus de 60 pays auprès des points de ventes indépendants, des grands magasins prestigieux et des boutiques spécialisées.

La marque est également distribuée dans 18 magasins monomarques franchisés situés principalement en Asie et en Europe.

En 2016, la refonte de la stratégie de communication, axée sur l'histoire et le patrimoine de la marque, viendra soutenir la nouvelle offre produits. La reconfiguration du réseau de distribution sera aussi un élément clé du développement de la marque.

Basée également à La-Chaux-de-Fonds, la marque JEANRICHARD propose ses collections dans des points de vente indépendants et des boutiques multimarques spécialisées. La marque JEANRICHARD concentre ses activités sur quatre marchés prioritaires : la Grande Chine, le Japon, la France et l'Angleterre.

Synonyme de créativité et de personnalité sur la scène internationale de la bijouterie, Pomellato a été créée à Milan en 1967 et fut la première marque à interpréter la notion de prêt-à-porter dans le monde de la joaillerie.

Les créations Pomellato sont immédiatement reconnaissables et ont su créer au fil du temps un style cohérent et emblématique, qui se manifeste par la taille et le sertissage des pierres, ainsi que par les associations de pierres colorées. Les bijoux sont élaborés par les mains expertes de ses orfèvres qui traduisent l'esprit de la marque en produits d'exception.

La collection *Nudo* reste la ligne la plus caractéristique grâce aux bagues qui incarnent l'essence même du style Pomellato, fondé sur les associations de pierres de couleurs et de tailles différentes. En 2016, Pomellato célèbrera le 15e anniversaire de cette ligne iconique.

Au cours des dernières années, la marque a étoffé ses lignes les plus reconnues en y intégrant de nouvelles créations en pierres précieuses, notamment la série *Nudo Diamond*. En 2015, Pomellato a lancé la nouvelle collection *Milano* ainsi que sa première collection de lunettes.

Grâce à sa stratégie de développement à l'international, Pomellato dispose aujourd'hui d'un réseau de distribution composé de 40 magasins gérés en propre, 22 boutiques franchisées et plus de 500 revendeurs.

Créée en 1995, la marque Dodo a été la première à offrir une gamme de bijoux unisexes et multi-générationnels, qui, au-delà de leur esthétisme, visent à communiquer un message.

Au cours des dernières années, Dodo a lancé avec succès de nouvelles lignes de joaillerie comme *Sea Collection* et a élargi son offre avec une nouvelle montre. En 2015, l'offre de montres s'est enrichie avec l'introduction de nouvelles couleurs et le lancement d'une collection capsule pour femmes pour Noël. Dodo a également lancé la gamme de bijoux *Starfish*, ainsi que la collection capsule *Lucky Chef* pour célébrer l'Expo Milan 2015.

Le réseau de distribution de Dodo compte actuellement 19 magasins gérés en propre, 13 boutiques franchisées et quelque 400 revendeurs tiers, qui sont pour la plupart communs avec Pomellato. En 2014, Dodo a ouvert un *flagship* rue Saint Honoré, au cœur du quartier du Luxe de Paris.

En décembre 2015, Kering a annoncé la nomination de Sabina Belli en tant que Directrice Générale du groupe Pomellato. Dans ses nouvelles responsabilités, elle aura pour mission de soutenir le développement des marques Pomellato et Dodo, et de conforter leur positionnement à l'international.

En 2016, le groupe prévoit de lancer de nouvelles lignes de produits et de consolider les collections existantes pour les marques Pomellato et Dodo. Il compte également élargir son réseau de boutiques gérées en propre avec des ouvertures ciblées, notamment dans les marchés matures : Europe, États-Unis et Japon.

qeelin

Fondée en 2004 par Dennis Chan, Qeelin puise son inspiration dans les mythes orientaux en créant des articles de joaillerie riches en symboles. Chaque collection réunit des bijoux originaux, issus du savoir-faire exceptionnel de la marque et faisant appel à des matériaux choisis avec soin.

Le nom de la marque reflète cette identité, faisant référence au « Qilin », animal mythique chinois, symbole d'amour, de compréhension et de protection. La collection emblématique de la marque, nommée *Wulu*, revisite le symbole légendaire chinois de la calebasse, associé à d'heureux présages. Qeelin est également connue pour sa collection *Bo Bo*, qui met en scène le héros national chinois, un panda en diamants ludique et articulé.

L'acquisition de Qeelin par le groupe Kering en décembre 2012 a permis à la marque d'accélérer son développement, par le biais des canaux de vente directe et indirecte. L'expansion du réseau mondial de distribution de la marque s'est poursuivie en 2015, notamment en Chine continentale, et Qeelin compte désormais 21 boutiques (14 boutiques gérées en propre et sept boutiques franchisées). Pour accompagner cette expansion internationale, la marque a également fait ses premiers pas aux États-Unis, où elle s'appuie sur un réseau de distributeurs indépendants et de grands magasins soigneusement sélectionnés.

Pour sa grande campagne publicitaire 2015, Qeelin a fait appel au célèbre photographe chinois Chen Man pour présenter la collection *Wulu* ainsi que la nouvelle collection de bijoux *Wang Wang* issue de l'inspiration que le Directeur de la Création puise dans le monde animalier.

En 2016, Qeelin continuera à développer son activité, en donnant la priorité aux marchés asiatique et américain. L'offre sera également étoffée avec l'introduction d'une gamme sur des niveaux de prix plus accessibles.

STELLA McCARTNEY

Stella McCartney est une marque éponyme de Luxe lancée par la créatrice en 2001, en partenariat avec Kering.

Si le prêt-à-porter féminin reste le cœur de l'offre de Stella McCartney depuis ses origines, la marque a élargi avec succès son positionnement au cours des dernières années, lançant d'autres catégories de produits telles que les chaussures et les sacs à main, et une diversification réussie dans l'Univers Enfant. La marque s'est également diversifiée grâce à des collaborations, à l'instar de la ligne de vêtements de Sport conçue en partenariat avec Adidas ou de la collection de lingerie avec Bendon. Stella McCartney a par ailleurs développé des lunettes et des parfums dans le cadre de contrats de licence.

Stella McCartney a transposé ses valeurs éthiques dans ses collections depuis le début de son partenariat avec Kering, et notamment ses convictions en matière de bien-être animal et de développement durable. La marque porte ainsi une attention toute particulière aux ressources qu'elle utilise et à l'impact qui en découle sur l'environnement. Elle travaille en permanence sur des méthodes nouvelles et innovantes pour garantir à ses activités encore plus de durabilité, depuis la conception et la fabrication des produits jusqu'aux ouvertures de magasins.

Stella McCartney s'appuie depuis l'origine sur un réseau de vente indirecte, qui compte aujourd'hui plus de 650 points de vente répartis dans plus de 50 pays. Plus récemment, elle a orienté sa stratégie sur l'expansion de son canal de distribution en propre. Après une extension soutenue de son réseau de magasins en 2012, la marque s'est depuis lors attachée à consolider et exploiter le potentiel de ses implantations existantes, tout en procédant à quelques ouvertures sélectives.

À fin 2015, le réseau de vente de Stella McCartney comprenait 35 magasins en propre, dont cinq nouvelles ouvertures pendant l'année, principalement au Japon, aux États-Unis et en Chine. Le site marchand de Stella McCartney a permis de renforcer la notoriété de la marque et de contribuer à la croissance des revenus.

La distribution indirecte représente encore une part importante de l'activité de Stella McCartney. La marque continuera d'optimiser ce canal en le rationalisant et en s'associant aux principaux acteurs du web marchand. Pendant l'année, Stella McCartney a intégré deux boutiques à son réseau mondial de franchisés, qui en regroupe 22 à présent. Ce réseau demeure un outil précieux pour pénétrer certains marchés où la notoriété de la marque n'est pas encore pleinement établie.

Pour 2016, la marque s'attachera à renforcer son offre de produits, en développant son réseau de vente de manière ciblée. Elle consolidera également son approche multi-canale pour être au plus proche de tous ses clients. Enfin, Stella McCartney souhaite asseoir la notoriété de la marque, notamment en Chine et dans d'autres pays asiatiques.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme a rejoint Kering en novembre 2014.

Forte d'une identité solide et d'un grand savoir-faire sur le segment haut de gamme des chronomètres de marine et des grandes complications, Ulysse Nardin continue à initier l'utilisation de technologies d'avant-garde et de matériaux de pointe, comme le silicium. Aujourd'hui, Ulysse Nardin est l'une des rares manufactures horlogères suisses à disposer de capacités de production propres pour les composants de haute précision, notamment les organes réglants.

La marque est présente à travers le monde et à ce jour son réseau de distribution se compose de 18 magasins monomarques (dont un magasin géré en propre) et d'une sélection de plus de 500 boutiques d'horlogerie et de joaillerie spécialisées.

En 2015, sous la conduite de Patrik Hoffmann, Président-Directeur Général, Ulysse Nardin a renforcé son organisation commerciale et a ouvert de nouveaux points de vente ciblant plus particulièrement la clientèle asiatique, jusqu'alors peu développée.

Ulysse Nardin a lancé en 2015 l'*Anchor Tourbillon*, un modèle obtenu après huit années de recherche et de développement et qui repose sur des technologies d'avant-garde à base de silicium. À l'automne 2015, cette montre a été distinguée par des jurys internationaux de professionnels du secteur, qui lui ont remis trois prix parmi les plus prestigieux : le « Prix du Tourbillon » au Grand Prix d'Horlogerie de Genève (GPHG), le « Prix de la Montre de l'Année » au Salon international de la Haute Horlogerie (SIHH) au Mexique, et le « Prix Orologio dell'Anno 2015 », décerné par le magazine italien L'Orologio.

Au cours de l'année 2015, Ulysse Nardin a réaffirmé son ancrage dans l'univers marin en sponsorisant l'équipe d'Artemis Racing pour la 35e édition de la Coupe de l'America.

En 2016, Ulysse Nardin prévoit d'optimiser son portefeuille de produits et de consolider son réseau de distribution mondial. Un nouveau plan de communication international sera également mis en place au cours de l'année en vue d'accroître la visibilité et la notoriété de la marque.

présentation du marché mondial du sport & lifestyle

Cette section contient des informations issues du rapport « 2014 Global Sport Market Report » élaboré par NPD, une société d'études de marché indépendante, et publié en juin 2015.

Pour établir les estimations présentées dans ce rapport concernant la taille du marché mondial du Sport, NPD s'appuie sur des données recueillies auprès d'un panel de consommateurs répartis dans 14 pays (en 2014) qui, ensemble, représentent environ 80 % des ventes du secteur. Pour les 20 % restants, NPD se fonde sur des hypothèses relatives à l'évolution du PIB.

Toutefois, au fil des ans, NPD a tendance à utiliser davantage les panels de consommateurs, si bien que les données historiques (2006-2013) sont réactualisées chaque année.

Il convient également de noter que i) tous les taux de croissance sont exprimés en données publiées ; ii) la catégorie « Sport & Lifestyle » (SLS) englobe tous les types de sports, de la course à pied au snowboard en passant par la randonnée ; iii) le marché mondial du Sport, tel qu'analysé par NPD, se décompose en quatre grands segments : habillement, chaussures, équipements et cycles.

taille, tendances et principaux facteurs de croissance du marché

Selon NPD, le marché mondial du Sport & Lifestyle a enregistré un chiffre d'affaires de 285 milliards d'euros en 2014, en augmentation de 5 % par rapport à 2013, grâce à une bonne performance des marchés américain et asiatique. Il s'agit de la cinquième année consécutive de croissance positive.

Les trois principaux acteurs de cette croissance mondiale sont les États-Unis (31 %), la Chine (14 %) et la Russie (7 %).

Entre 2006 et 2014, le marché du Sport & Lifestyle a connu un taux de croissance annuel moyen de 3 %.

Évolution du marché mondial du Sport & Lifestyle (2006-2014, en milliards d'euros)

(%) : Variation annuelle, en données publiées

La demande sur le marché du Sport & Lifestyle est portée par quatre principaux facteurs :

- les tendances démographiques et l'accroissement du PIB à l'échelle mondiale ;
- l'augmentation du temps consacré aux loisirs et la sensibilisation accrue des populations aux bienfaits du sport pour la santé ;
- la mondialisation et la convergence des habitudes de consommation, le sport véhiculant des valeurs universelles ;
- l'augmentation du pouvoir d'achat et l'urbanisation dans les pays émergents.

Parallèlement, les acteurs du secteur ont élargi leur offre de produits et ont accru leur présence à l'international, portés par :

- **l'innovation :** les acteurs du secteur intègrent à un rythme soutenu de nouvelles technologies et matériaux leur permettant de maintenir leur avantage concurrentiel et de mieux segmenter leur offre ;
- **l'expansion géographique :** les marques de sport cherchent à consolider voire accroître leurs parts de marché dans les pays matures, tout en investissant dans les pays en forte croissance où la pénétration et la notoriété des marques de sport présentent encore un potentiel important ;
- **le développement du réseau de distribution :** bien que la vente indirecte reste le canal de distribution le plus important pour les articles de sport, les acteurs du secteur étendent également leur réseau de magasins gérés en propre.

environnement concurrentiel

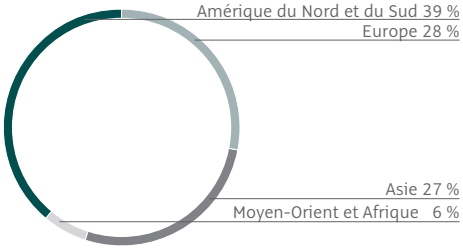
Le marché du Sport & Lifestyle cible un très large public au niveau mondial. PUMA est l'une des marques leader dans le secteur des articles de sport après Nike et Adidas. Outre ces trois groupes, plusieurs acteurs spécialisés dans une catégorie de produits ou ciblant une région en particulier – tels qu'Under Armour ou Lululemon – sont présents sur le marché.

Les « Autres marques » du Pôle Sport & Lifestyle de Kering, Volcom et Electric, se positionnent sur des segments plus ciblés tels que les univers de l'*action sport* et de l'*Outdoor*, et ont pour concurrents des marques comme Quiksilver, Vans et Billabong.

zones géographiques

En 2014, les États-Unis et la Chine sont restés les deux plus grands marchés, soit respectivement 28 % et 9 % du marché total.

Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par zone géographique (2014)



En 2014, les dix premiers pays en termes de chiffre d'affaires mondial étaient les suivants :

Rang 2014	Pays	Taille *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle	Poids *(en %)*
1	États-Unis	80,7	+ 5,4 %	28,3 %
2	Chine	26,2	+ 7,7 %	9,2 %
3	Allemagne	13,0	+ 4,3 %	4,6 %
4	Japon	11,6	+ 1,5 %	4,1 %
5	France	10,9	+ 3,9 %	3,8 %
6	Royaume-Uni	10,2	+ 4,0 %	3,6 %
7	Corée du Sud	9,3	+ 2,4 %	3,3 %
8	Brésil	8,7	+ 7,1 %	3,1 %
9	Canada	8,7	+ 5,6 %	3,0 %
10	Russie	8,6	+ 12,6 %	3,0 %

Aux États-Unis, les ventes de vêtements de sport ont enregistré une forte croissance en 2014 (+ 10 %), les consommateurs privilégiant ce type d'habillement pour un usage décontracté et quotidien.

Sur les cinq grands marchés européens, l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni ont été les plus dynamiques en 2014, sous l'effet essentiellement des ventes de chaussures (dans les trois pays), de vêtements (en Allemagne et au Royaume-Uni) et de cycles (en France).

En Russie, malgré un environnement économique peu favorable, le marché du Sport & Lifestyle a fortement progressé en 2014 (+ 13 %), les consommateurs ayant anticipé une hausse des prix et privilégié les achats sur le marché domestique plutôt qu'à l'international. Les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi ont également stimulé la consommation intérieure.

Le Japon enregistre des ventes solides pour la catégorie chaussures, tirées par les segments de la marche/randonnée, de la course à pied et du football. Cette année, les ventes d'articles de golf et de cycles (qui représentent 35 % du marché japonais du Sport & Lifestyle) ont diminué de 4 % et 3 % respectivement.

La Corée du Sud, qui est entrée dans le top 10 en 2014, a vu ses ventes d'articles de marche/randonnée baisser de 3 % en 2014. Contrairement au segment de la course à pied – un marché clé mais déprimé – le segment du cyclisme a progressé de 5 %.

catégories de produits

D'après NPD, le marché mondial du sport se répartit en trois principales catégories de produits : les chaussures, l'habillement et les équipements (à l'exception des cycles et accessoires de vélo). Les marques Sport & Lifestyle de Kering sont présentes sur ces trois catégories de produits.

En 2014, toutes les catégories sont en croissance, les catégories chaussures et habillement (toutes deux en augmentation de 6 %) affichant les plus fortes progressions grâce aussi bien aux produits liés à la Coupe du monde de football qu'aux autres textiles.

Marché mondial du Sport & Lifestyle : répartition par catégorie (2014)

	Valeur du marché *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées	Poids *(en %)*
Chaussures	79	+ 6 %	28 %
Habillement	96	+ 6 %	34 %
Équipements	74	+ 3 %	26 %
Cycles et accessoires de vélo	36	+ 2 %	12 %
Total	**285**	**+ 5 %**	**100 %**

Les catégories fitness, course à pied et football ont été parmi les plus dynamiques en 2014. Cinq sports ont généré 44 % des ventes du marché Sport & Lifestyle :

Sport	Valeur en 2014 *(en milliards d'euros)*	Variation annuelle en données publiées
Cyclisme	38	+ 2 %
Fitness	31	+ 7 %
Marche/Randonnée	25	+ 3 %
Course à pied	20	+ 5 %
Football	11	+ 11 %

NB : comme mentionné en introduction de ce chapitre, NPD réactualise les données historiques chaque année (les données 2013 ont été retraitées).

canaux de distribution

Dans le secteur du Sport & Lifestyle, les produits sont essentiellement distribués *via* le canal de vente indirecte. Les principaux distributeurs des marques d'articles de sport sont par exemple Foot Locker et Finish Line aux États-Unis ; Intersport et Decathlon en Europe. Aux États-Unis, les marques d'*action sport* et d'*Outdoor* sont plus spécifiquement distribuées par Pacsun, Zumiez et Tilly's, ainsi que par quelques distributeurs multimarques indépendants. Soucieuses de renouveler l'expérience d'achat, les marques d'articles de sport ont également noué des partenariats avec les principaux distributeurs, notamment en créant des *corners* dédiés à la marque ou des accords de joint-venture avec les grandes chaînes de distribution.

Parallèlement, la plupart des marques d'articles de sport, y compris PUMA, ont renforcé de manière sélective leur réseau de magasins gérés en propre (qui représentent entre 20 et 30 % des ventes pour la plupart des marques) tout en cherchant constamment à y optimiser l'expérience d'achat.

L'e-commerce gagne en importance, mais ne représente encore qu'une petite fraction du total des ventes. D'après les estimations d'Euromonitor, les ventes en ligne ont représenté 7 % du total des ventes d'articles de sport en 2014. Aux États-Unis, toutefois, ce pourcentage est relativement plus élevé et ce marché offre donc des perspectives attrayantes pour les acteurs du secteur.

perspectives de marché

À long terme, NPD prévoit un taux de croissance annuel moyen de 4 % sur la période 2014-2020e. Le marché du Sport & Lifestyle devrait donc atteindre plus de 355 milliards d'euros d'ici à 2020e, si l'on retient l'hypothèse que la croissance du PIB mondial reste positive. De fait, le taux de croissance à plus long terme du marché du Sport & Lifestyle devrait donc maintenir une corrélation très étroite avec l'évolution plus générale des tendances mondiales de consommation discrétionnaire.

D'après NPD, la croissance à long terme devrait être soutenue par deux moteurs d'importance égale :

- Tendances de consommation : le marché de l'habillement décontracté est appelé à se développer, grâce à une pénétration accrue des marques de sport et des chaussures athlétiques dans la vie quotidienne. Le marché de l'habillement sportif est appelé à croître en réponse aux considérations liées à la santé.
- Tendances sportives : parmi les principaux sports, l'urbanisation devrait favoriser plus particulièrement la course à pied, le basketball, ainsi que toutes les activités de fitness. Paradoxalement, elle devrait aussi alimenter la reprise de la demande pour les activités de plein air et les marques *Outdoor*.

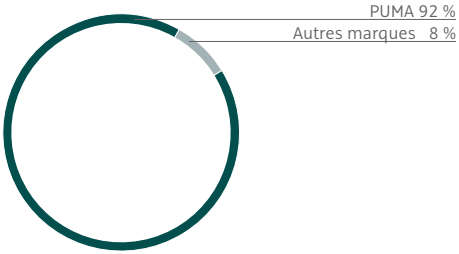
pôle sport & lifestyle

PUMA 50
Les autres marques 54
Volcom
Electric

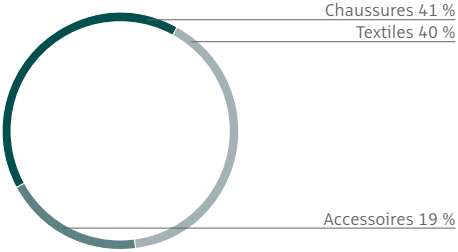
chiffres clés 2015

3 683 M€
de chiffre d'affaires

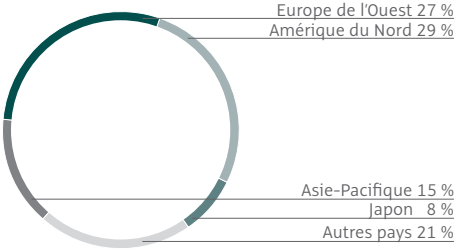
Répartition par marque



par catégorie de produits

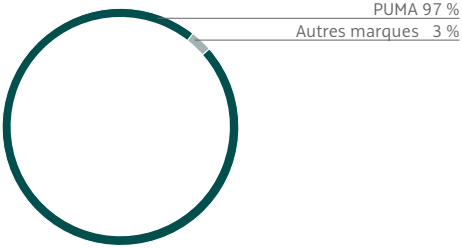


Répartition par zone géographique

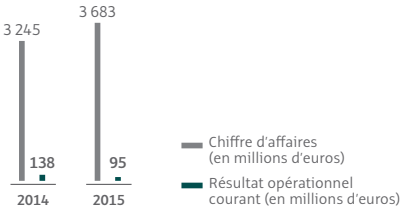


95 M€
de résultat opérationnel courant

Répartition par marque



Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



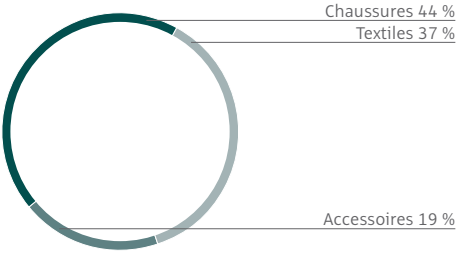
chiffres clés 2015

3 403 M€
de chiffre d'affaires

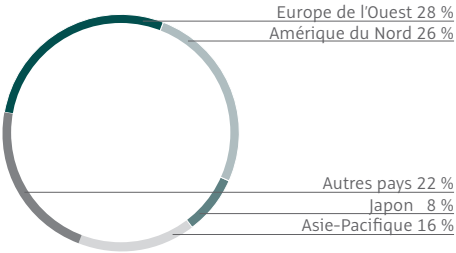
92 M€
de résultat opérationnel courant

10 988
collaborateurs (effectifs moyens)

Répartition du chiffre d'affaires par catégorie de produits



Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



concept commercial

PUMA est l'un des leaders mondiaux dans le secteur des articles de sport. La marque conçoit, développe et commercialise des collections de chaussures, d'habillement et d'accessoires de sport. L'histoire de PUMA, qui remonte à plus de 65 ans, est étroitement associée aux succès de certains des athlètes les plus rapides au monde.

PUMA propose des produits tournés à la fois vers la performance sportive et vers le Lifestyle, dans des catégories telles que les sports d'équipe, la course à pied, le training, le golf et les sports mécaniques. La marque s'engage dans des partenariats avec des créateurs renommés afin d'introduire des produits au design performant et innovant dans le domaine du Sport. Le groupe PUMA détient les marques PUMA, COBRA Golf et Dobotex. La société, dont le siège se situe à Herzogenaurach en Allemagne, distribue ses produits dans plus de 120 pays et emploie environ 11 000 collaborateurs dans le monde.

En 2013, Bjørn Gulden, Directeur Général de la société, a dévoilé la nouvelle stratégie de PUMA : devenir la marque de sport la plus rapide au monde. Cette stratégie s'accompagne d'une devise, « *Forever Faster* », qui sert de principe directeur à l'ensemble des actions et des décisions de la marque. L'objectif de PUMA aujourd'hui est d'être rapide dans la compréhension des nouvelles tendances, dans l'introduction des innovations sur le marché, dans la prise de décision et dans la manière de répondre aux attentes de ses partenaires et de ses distributeurs.

environnement concurrentiel

Le marché des articles de sport continue de croître, porté par la hausse du revenu disponible ainsi que par l'augmentation du nombre d'individus soucieux de leur santé et de leur bien-être. Le nombre de femmes pratiquant une activité sportive augmente régulièrement et contribue à cette croissance. En ce qui concerne les canaux de distribution, l'e-commerce continue de se développer rapidement.

La volatilité des devises et le dollar américain fort ont de nouveau pesé sur la rentabilité des sociétés du secteur. Les tensions politiques dans l'est de l'Ukraine et au Moyen-Orient ont également eu un impact sur l'environnement macro-économique.

stratégie

La stratégie de PUMA s'articule autour de cinq grands axes : repositionner le Groupe en tant que « marque de sport la plus rapide au monde » et créer un nouvel engouement pour celle-ci ; développer des produits toujours plus performants ; optimiser le chiffre d'affaires et la distribution ; améliorer la structure organisationnelle ; enfin, renouveler les infrastructures informatiques de la société. En 2015, PUMA a continué à accomplir d'importants progrès au regard de ces grandes priorités stratégiques.

Concernant le repositionnement de PUMA en tant que marque de sport, la société a renforcé sa communication produits, et s'est appuyée sur ses atouts, pour offrir à ses clients une histoire de marque plus claire et plus forte. La campagne marketing « *Forever Faster* » actuellement mise en œuvre reflète ce nouveau positionnement. Le second volet de cette campagne consiste en une série de vidéos dans lesquelles les ambassadeurs de la marque, notamment Usain Bolt, Rihanna, Sergio Agüero, l'équipe de l'Arsenal Football Club et l'équipe nationale cubaine de boxe, partagent leurs expériences d'entraînement. Par ailleurs, cette campagne s'appuyait sur *IGNITE XT*, la dernière offre de chaussures innovantes de la ligne *IGNITE*. Grâce à leur design adapté, ces chaussures d'entraînement amplifient le retour d'énergie et le mouvement au cours des séances d'exercice de très haute intensité.

Le nouveau partenariat pluriannuel conclu avec Rihanna a eu des échos très positifs dans la presse et a créé le « *buzz* » sur les réseaux sociaux. La chanteuse a prêté son image pour les campagnes d'affichage dans les boutiques PUMA afin de promouvoir les principaux styles de la saison pour le segment du Training. Elle a également joué un rôle important dans la campagne « *Forever Faster* » et dans la stratégie visant à renforcer l'offre de produits pour femmes. Par ailleurs, PUMA et Rihanna ont lancé une ligne de chaussures et de vêtements inspirée de l'univers et du style de l'artiste. La *Creeper* est la première basket de la collection PUMA BY RIHANNA lancée sous le label FENTY de Rihanna. Ce produit a été très bien accueilli dans la presse et sur les réseaux sociaux. En seulement quelques heures, le modèle noir et blanc en édition limitée était épuisé.

L'activité de PUMA en 2015 a également démontré la capacité de la marque à améliorer le développement produits. L'accélération des ventes de ses collections performance, notamment les chaussures, témoigne de l'attrait commercial accru de la marque. Le lancement de la nouvelle technologie *IGNITE* pour la course à pied s'est traduit par une solide dynamique commerciale aussi bien auprès des distributeurs tiers que dans les boutiques en propre. Les commentaires élogieux reçus des distributeurs partout dans le monde pour les produits PUMA, ainsi que le carnet de commandes pour la saison prochaine montrent que la marque est sur la bonne voie.

En ce qui concerne la qualité de la distribution, l'organisation commerciale de PUMA a continué à consolider ses relations avec ses principaux détaillants stratégiques et à nouer de nouveaux partenariats avec les grandes enseignes, tant sur les marchés matures que sur les marchés émergents. Sur le marché nord-américain, par exemple, PUMA a renforcé sa présence à travers la création de *corners*, l'installation de panneaux muraux spéciaux et une communication permanente en magasin dans les grandes enseignes d'articles de sport, notamment Finish Line et Champs. PUMA a en outre poursuivi l'agencement des boutiques gérées en propre à l'échelle mondiale pour la campagne « *Forever Faster* ».

En 2015, PUMA a également progressé dans la simplification de sa structure organisationnelle, comme en témoigne le regroupement des régions Europe et EEMEA (Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique) sous une même direction. Par ailleurs, la marque a créé des synergies dans de nombreux domaines, ce qui a permis d'améliorer la réactivité et l'efficacité de l'organisation. En ce qui concerne le renouvellement des infrastructures informatiques, PUMA a avancé sur différents projets, notamment la standardisation des progiciels de gestion intégrés (ERP), l'amélioration des infrastructures

informatiques et le développement d'outils visant à accroître l'efficacité des processus de conception et de planification.

La responsabilité sociale, économique et environnementale reste une valeur fondamentale pour PUMA. La société, qui compense la totalité des émissions de carbone de ses propres entités, figurait parmi les partenaires officiels de la COP21 (Conférence des Nations unies sur les changements climatiques) organisée à Paris en 2015. La société a fourni les uniformes des 180 étudiants chargés d'accueillir les visiteurs du monde entier. Ces hôtes et hôtesses stagiaires portaient des costumes PUMA entièrement fabriqués en coton bio. Par ailleurs, PUMA a aidé 35 fournisseurs clés au Bangladesh, au Cambodge, en Chine et en Indonésie à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire leur empreinte carbone. Ce projet, co-financé par la Banque allemande de développement, a permis d'identifier plus de 200 mesures qui devraient se traduire par une économie de quelque 100 000 tonnes de CO_2 et un retour sur investissement attractif.

faits marquants 2015 et perspectives 2016

L'année 2015 a bien commencé avec le lancement d'*IGNITE*, dernière innovation de PUMA pour le segment course à pied, présentée en février par Usain Bolt sur Times Square à New York. Chaussure ultraperformante dotée d'une mousse de technologie innovante qui amplifie le retour d'énergie, *IGNITE* illustre parfaitement le positionnement « *Forever Faster* » de PUMA. Ce modèle de chaussure d'avant-garde a connu un succès commercial extraordinaire tout au long de l'année. L'introduction d'*IGNITE* s'est accompagnée du lancement de la série « *Ignite Your City* », qui met en scène dix équipes internationales de running arborant les nouvelles PUMA IGNITE dans leurs villes respectives. Les réseaux sociaux se sont immédiatement approprié cette campagne qui a créé des retombées exceptionnelles pour PUMA.

Réaffirmant sa position éminente dans le football, PUMA a obtenu une grande visibilité lors de la Copa América au Chili et de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA au Canada. Pour la Copa América, PUMA a noué un partenariat avec le Chili, pays organisateur de l'événement, dont la performance remarquable a été récompensée par l'obtention pour la première fois du trophée continental. L'équipe PUMA a gagné aux tirs au but contre l'Argentine, grande rivale du Chili. Quant à Sergio Agüero, ambassadeur de PUMA, il figure parmi les meilleurs buteurs du tournoi avec trois buts.

Lors de la Coupe du Monde Féminine de la FIFA, Marta, la star de PUMA, a créé l'événement en devenant la meilleure buteuse de tous les temps en Coupe du Monde Féminine, tandis que dans l'équipe allemande, Célia Šašić s'est distinguée comme la meilleure buteuse du tournoi avec six buts. En plus des trois équipes participantes partenaires de PUMA (le Cameroun, la Côte d'Ivoire et la Suisse), plus de 50 joueuses aux couleurs de PUMA ont contribué à la visibilité de la marque sur le terrain.

Lors des Championnats du monde d'athlétisme 2015 à Pékin, PUMA a bénéficié d'une belle visibilité grâce à l'excellente performance des athlètes et des équipes sponsorisés par la marque (18 places sur le podium). Usain Bolt, l'homme le plus rapide du monde, a encore fait honneur à son rang en triomphant aux épreuves du 100 m, du 200 m et du relais 4x100 m, portant son record à onze médailles d'or remportées aux Championnats du monde d'athlétisme. La performance de l'équipe jamaïcaine, qui a fini au deuxième rang des nations les plus médaillées, juste derrière le Kenya, ainsi que la performance des autres équipes PUMA, notamment les Bahamas, Cuba, Grenade, les îles Caïmans, la Suisse et la République dominicaine, ont donné une excellente visibilité à la marque tout au long de la compétition.

Dans la catégorie des sports mécaniques, PUMA, fournisseur de Mercedes AMG Petronas et de Scuderia Ferrari, deux des meilleures équipes de F1, est resté un acteur de premier plan. Lewis Hamilton, de l'équipe Mercedes, a décroché son troisième titre de champion du monde des pilotes de Formule 1, tandis que Mercedes était sacré champion du monde des constructeurs pour la deuxième année consécutive, marquant la meilleure saison depuis plus de 60 ans pour les « Flèches d'argent ».

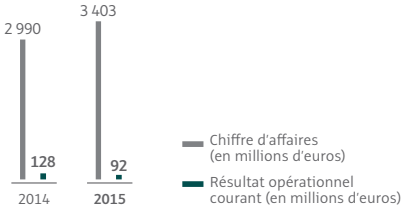
En septembre, le golfeur Rickie Fowler, sponsorisé par COBRA PUMA GOLF et équipé du driver FLY-Z+ de la marque, a remporté le Championnat Deutsche Bank sur le parcours de TPC Boston. Sa fameuse tenue orange et ses chaussures PUMA étaient issus de la collection Automne/Hiver 2015, notamment la *Titantour*, une des chaussures les plus en vogue dans le monde du golf. La golfeuse professionnelle Lexi Thompson, elle aussi sponsorisée par COBRA PUMA GOLF, a également fait preuve de son talent exceptionnel, en remportant notamment le championnat LPGA KEG Hana Bank en Corée du Sud.

En 2016, PUMA continuera à investir dans le marketing, dans le développement raisonné de son réseau de boutiques gérées en propre et dans la modernisation de ses infrastructures informatiques afin de devenir une société plus rapide, plus réactive et plus efficace. Par ailleurs, le développement de produits innovants et attrayants et la collaboration étroite avec les grandes enseignes resteront au cœur de la stratégie commerciale de PUMA.

La campagne « *Forever Faster* » de PUMA mobilisera des investissements continus et sera accompagnée du lancement de produits uniques ainsi que de nouveaux partenariats avec des ambassadeurs de la marque reconnus internationalement. Son partenariat avec Rihanna, artiste de renommée internationale, ambassadrice et directrice artistique de la marque, souligne l'engagement constant de PUMA vis-à-vis de la clientèle sportive féminine, identifiée comme un segment en forte croissance. Au cours des prochaines saisons, PUMA poursuivra l'optimisation de son portefeuille de produits pour femmes dans les catégories Sport Performance et Lifestyle. Cette gamme améliorée de produits pour femmes comprend notamment le modèle « Fierce », chaussure de training aux caractéristiques et à l'esthétique révolutionnaires, ainsi qu'une collection complète de chaussures et de vêtements signée Rihanna.

L'année 2016 s'annonce riche en événements, et les occasions ne manqueront pas de renforcer davantage le positionnement de PUMA en tant que marque de sport. Dans la catégorie football, le Championnat d'Europe de Football de l'UEFA en France, lors duquel PUMA sera représenté par les équipes de l'Italie, de la République tchèque, de la Slovaquie, de l'Autriche et de la Suisse, et la Copa América aux États-Unis, sont deux événements majeurs qui permettront à PUMA de montrer son engagement pour le sport. Par ailleurs, les Jeux Olympiques de Rio de Janeiro donneront à PUMA une excellente occasion de rehausser sa présence grâce à Usain Bolt, et à beaucoup d'autres athlètes et équipes de niveau mondial sponsorisés par la marque.

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



les autres marques

- Volcom
- Electric

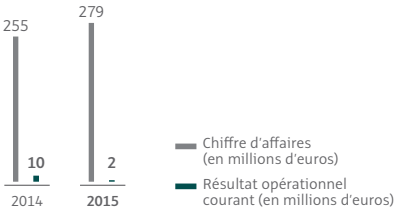
chiffres clés 2015

279 M€
de chiffre d'affaires

2 M€
de résultat opérationnel courant

784
collaborateurs (effectifs moyens)

Évolution du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant



VOLCOM

La société a été fondée au début des années 1990 sur la conviction que les sports de glisse, au même titre que la musique, l'art et le cinéma sont un vecteur de bien-être et d'épanouissement. La marque qualifie de « *Spiritual Intoxication* » les expériences vécues à travers la pratique de ces activités. Fondée sur des valeurs d'indépendance, d'innovation et d'expérimentation, la marque propose, aux communautés qui partagent ses passions, des produits Lifestyle (notamment des vêtements, accessoires et chaussures). Volcom est la seule société de son secteur à pouvoir revendiquer un réel ancrage dans les trois principaux sports de glisse : le skateboard, le surf et le snowboard.

En 2015, Volcom a intensifié ses efforts pour conforter son offre produits et son marketing, et a consolidé son organisation au niveau mondial pour mieux répondre aux besoins de ses marchés et de ses clients.

La marque a de nouveau enregistré de bons niveaux de ventes dans la distribution aux tiers et a continué de gagner des parts de marché auprès des distributeurs tiers stratégiques. Les boutiques en propre ont également été au cœur de la stratégie de Volcom, avec l'ouverture de nouveaux magasins cette année (notamment en France et aux États-Unis), en parallèle de l'optimisation du réseau quand et où nécessaire. La marque a étendu la portée de sa boutique en ligne afin de gagner en visibilité et d'accroître ses ventes.

La marque a poursuivi ses investissements marketing et opérationnel visant à développer ses activités en Asie-Pacifique et en Amérique Latine, régions qui constituent des marchés à fort potentiel de croissance pour Volcom.

La marque ne cesse de renforcer son image en sponsorisant des athlètes de haut niveau, en proposant des événements marketing ciblés, ainsi qu'en produisant des campagnes publicitaires originales et des films artistiques et musicaux, inspirés des sports de glisse et du style de vie de la jeunesse, et fidèles à la devise de la marque : « True To This ». En 2015, Volcom a notamment lancé son nouveau spot publicitaire dédié à l'univers du surf, « Psychic Migrations », ainsi que deux grandes campagnes marketing, baptisées « Real Life Happening » et « Welcome to Water ».

ELECTRIC

Créée en 2000, Electric est une marque Lifestyle haut de gamme qui puise ses origines dans la richesse culturelle de la Californie du Sud : *action sports*, musique et art. Electric conçoit des lunettes de soleil, des masques de ski, des sacs à dos, des bagages, des montres et des accessoires, et les commercialise sur le continent américain, en Europe, au Japon, en Chine, en Australie, et dans le reste de l'Asie. La marque Electric est vendue dans des boutiques Lifestyle, des grands magasins, des magasins d'articles de sport et en ligne, notamment sur son propre site de e-commerce.

chapitre 3
le développement durable

1. Le développement durable chez Kering 58

1.1. Un engagement de longue date 58
1.2. Faits marquants 2015 59
1.3. Vision et enjeux stratégiques 61
1.4. Reporting, distinctions et présence dans les indices ISR 64
1.5. Chiffres clés 64

2. Valoriser l'humain 65

2.1. Profil humain du Groupe 65
2.2. Rémunération et avantages sociaux 68
2.3. Promotion et respect de l'éthique au sein du Groupe 69
2.4. Développement des talents et des compétences 71
2.5. Promotion de la diversité 76
2.6. Qualité de vie professionnelle 78
2.7. Dialogue social 81

3. Préserver l'environnement 83

3.1. Management de l'environnement 83
3.2. Compte de Résultat Environnemental (EP&L) 87
3.3. Mesure et régulation de l'empreinte carbone 94
3.4. Utilisation durable des ressources 101
3.5. Gestion des déchets 107
3.6. Protection de la biodiversité 109

4. Accompagner le développement des sociétés 112

4.1. Impact territorial 112
4.2. Dialogue avec les parties prenantes 113
4.3. Relations avec les sous-traitants et les fournisseurs 116
4.4. De la maîtrise des risques au développement de produits responsables 119
4.5. Actions de la fondation Kering et programmes de mécénat 122

5. Table de concordance articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce/Global Compact/GRI G4 126

6. Rapport de l'un des Commissaires aux comptes 129

1. le développement durable chez kering

1.1. un engagement de longue date

Depuis plus de 15 ans, la démarche de développement durable de Kering s'est développée et renforcée au travers des étapes clés suivantes :

1996
- Première Charte éthique du Groupe.

2001
- Création de l'association *SolidarCité* qui mobilise les collaborateurs autour de projets de solidarité.
- 1re étude d'opinion des salariés.

2003
- Création d'un Département développement durable au niveau du Groupe.
- Mise en place d'une plateforme de *reporting* environnemental.

2004
- Signature de la Charte de la diversité par le Président de PPR et mise en place du Comité Diversité et de la *Mission Handicap*.

2005
- Signature d'une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph).
- Déploiement du Code de conduite des affaires et création du Comité pour l'Éthique et la Responsabilité Sociale et Environnementale (CERSE).
- Création de l'Institut Télémaque.

2006
- Définition des engagements du Groupe en matière de développement durable.

2007
- Création de la Direction de la Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe, représentée au Comité exécutif et directement rattachée au Président.
- Définition de sept enjeux clés 2008-2010 pour le Groupe en matière de développement durable.
- Signature d'une seconde convention avec l'Agefiph en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

2008
- Adhésion du Groupe au *Global Compact*.
- Création de la Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes.

2009
- Sortie mondiale du film *HOME*, réalisé par Yann Arthus-Bertrand, coproduit par EuropaCorp et Elzévir Films et financé par PPR dans sa très grande majorité.
- Rediffusion du Code de conduite des affaires du Groupe à l'ensemble des collaborateurs.
- Signature d'une 3e Convention avec l'Agefiph.

2010
- Lancement des Prix de l'innovation et du développement durable de PPR.
- Intégration de critères développement durable dans le calcul de la performance des leaders du groupe PPR.
- Engagement du Groupe au niveau européen par l'adoption de la Charte d'engagement sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail.

2011
- Lancement de PPR HOME, la nouvelle initiative et organisation dédiée au développement durable.
- Publication du tout premier Compte de Résultat Environnemental (EP&L) par PUMA.
- Formalisation du programme stratégique Leadership et Mixité.

2012
- Formalisation et publication d'un ensemble d'objectifs de développement durable structurants et ambitieux pour l'ensemble des marques du Groupe à atteindre d'ici 2016.
- Mise en place d'un Comité développement durable au niveau du Conseil d'administration.
- Lancement d'un dispositif de *mentoring* dans le cadre du programme stratégique Leadership et Mixité.
- Troisième édition des bourses entrepreneurs sociaux remises par la Fondation.

2013

- Kering intègre les *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI) World et Europe et se qualifie pour le *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI) France.
- Lancement d'une nouvelle plateforme Groupe dédiée à la mobilité et la gestion de l'évolution professionnelle.
- Mise en place du *Materials Innovation Lab* (MIL).
- Renforcement de l'organisation de l'éthique au sein du Groupe et mise à jour du Code d'éthique.
- La Fondation d'entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes devient la Fondation d'entreprise Kering, avec pour signature : *Stop Violence. Improve Women's Lives.*

2014

- La démarche EP&L couvre désormais l'intégralité du Groupe.
- Intensification des réalisations concourant aux objectifs de développement durable pour 2016 et publication d'un rapport de progrès à mi-parcours.
- Renouvellement de la démarche d'analyse de matérialité par la sollicitation d'un large panel de parties prenantes internes et externes.
- Kering signe un partenariat stratégique de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) pour promouvoir le design et l'innovation durables dans l'industrie de la mode et auprès de ses futurs acteurs.
- Kering atteint la tête du classement DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*) dans le secteur *Textile, Apparel & Luxury Goods*.

L'année **2015** témoigne à nouveau de la conviction de Kering qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit et que le développement durable contribue à la création de valeur au sein de l'entreprise. Kering réaffirme sa volonté de modifier en profondeur ses modi operandi en matière d'éthique, de lutte contre le changement climatique, et d'une manière plus large, contre toutes les pollutions environnementales, de mobilisation des collaborateurs en interne autour des valeurs et compétences clés du Groupe, mais aussi de ses parties prenantes externes autour de ses engagements phares. Pour ce faire, Kering mise sur l'innovation, les partenariats avec les acteurs clés de la société civile en matière de développement durable et le partage des connaissances et des méthodes pour une mobilisation toujours plus grande de tous au service d'un monde plus durable. Les faits marquants de l'année 2015 reflètent fidèlement cet état d'esprit et cette conviction.

1.2. faits marquants 2015

Avec un an d'avance, Kering publie en 2015 les résultats de son Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account*, EP&L)

À deux reprises, en mai 2015 pour les résultats de l'année 2013 et en novembre 2015 pour ceux de l'année 2014, Kering a rendu public les résultats de son Compte de Résultat Environnemental, tel que le Groupe s'y était engagé dès 2012. S'élevant respectivement à 776 millions d'euros et 793 millions d'euros, ces premiers résultats confortent le Groupe dans la pertinence de sa stratégie et ses politiques en matière de développement durable qui ciblent précisément les enjeux mis en évidence par l'EP&L. En effet :

- 93 % de l'impact environnemental total est attribuable à la chaîne d'approvisionnement, parmi lesquels la moitié à la production des matières premières (*Tier* 4) ;
- au sein de la chaîne d'approvisionnement, un quart de l'impact environnemental total est attribuable au traitement des matières premières (rang 3), et près de 20 % à la fabrication et à l'assemblage des produits (*Tiers* 1 et 2) ;
- 7 % des impacts environnementaux sont directement attribuables aux activités de Kering, dont la distribution/vente (*Tier* 0) ;
- environ 35 % de l'impact environnemental total provient des émissions de gaz à effet de serre et plus du quart de l'utilisation des sols ;
- plus du quart des impacts environnementaux du Groupe est lié à l'utilisation du cuir.

Les résultats de ces deux années ont fait l'objet de publications de rapports détaillés sur le site internet du Groupe, incluant la mise à disposition de tous de la méthodologie EP&L en vigueur chez Kering. Ce choix d'« open source » méthodologique vise à inciter les autres sociétés, tous secteurs confondus, à rejoindre Kering dans l'adoption d'une telle comptabilité du capital naturel.

Kering et BSR analysent la résilience de l'industrie de la mode et du Luxe face au changement climatique

Kering et *Business for Social Responsability*, réseau mondial d'entreprises et d'expertise dédié au développement durable, ont publié en novembre 2015 à l'occasion de la COP 21 qui s'est tenue à Paris un rapport novateur sur le changement climatique et l'industrie du Luxe. Le rapport, intitulé : « *Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du Luxe* », constitue

une première analyse des conséquences du changement climatique sur le secteur du Luxe. Il se propose d'aider les acteurs de la filière à comprendre les vulnérabilités qui leur sont propres, et formule des recommandations permettant l'élaboration de modèles économiques plus résilients.

Kering déploie son Leadership Model auprès de tous les collaborateurs du Groupe

Afin que chacun puisse chez Kering devenir un leader, quels que soient le rôle et la position occupés, le Groupe a, en 2015, largement diffusé auprès de tous ses collaborateurs son Leadership Model. Cette définition du leadership pour Kering fonctionne comme une boussole et détermine une culture managériale et un langage communs autour de quatre axes : être à la fois créatif et visionnaire (*Create with a vision*) ; piloter et délivrer (*Drive and deliver*) ; travailler ensemble (*Engage with all*) ; et construire en préservant notre héritage (*Build from heritage to legacy*). Le juste équilibre entre ces quatre thèmes incarne au quotidien la signature du Groupe, *Empowering Imagination*. Enfin, pour que les collaborateurs du Groupe s'approprient les thèmes du Kering Leadership Model, chaque collaborateur a été invité à constituer une équipe pour proposer une contribution créative (video, photos, texte...) illustrant sa vision du Kering Leadership Model.

Plus de 300 millions d'internautes potentiellement touchés par la campagne annuelle de la Fondation d'Entreprise Kering pour sensibiliser aux violences faites aux femmes

La Fondation d'Entreprise Kering a renouvelé en 2015 sa campagne *White Ribbon For Women* afin de sensibiliser le plus grand nombre à l'occasion de la Journée Internationale pour l'Élimination des Violences faites aux Femmes, le 25 novembre en partenariat avec Condé Nast International.

Cette année, 125 000 badges conçus par Stella McCartney, membre du Conseil d'administration de la Fondation Kering, ont été distribués dans plus de 800 boutiques, réparties dans 41 pays. Du 21 au 28 novembre, les badges ont été offerts aux clients dans 9 Maisons de luxe du groupe Kering : Gucci, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Stella McCartney, Boucheron, Dodo, Pomellato et Qeelin.

En parallèle, la Fondation Kering a orchestré une campagne digitale avec la signature #*BeHerVoice* pour encourager chacun à se mobiliser contre les violences faites aux femmes. Ce sont ainsi plus de 319 millions d'internautes qui ont été potentiellement touchés dans le monde.

Kering renforce son organisation en matière d'éthique et de conformité

En 2015 une nouvelle étape est franchie avec la création d'une structure organisationnelle Conformité, dirigée par un *Group Chief Compliance Officer* (CCO), avec le soutien d'un réseau international de Responsables Conformité nommés par les CEO de chaque marque. Cette équipe Conformité sera chargée d'aider et de guider les salariés, à tous les échelons du Groupe, pour assurer le respect des lois en vigueur en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence.

Kering se maintient à la tête du classement du DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*)

Pour la seconde année consécutive, Kering se classe parmi les *industry leaders* du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) *World* et *Europe* 2015, se hissant au premier rang du secteur *Textile, Habillement et Produits de Luxe*.

Améliorant sa performance globale par rapport à l'an dernier, Kering obtient les meilleurs scores de son secteur sur les critères gestion de la chaîne d'approvisionnement, engagement avec les parties prenantes, *reporting* environnemental et *reporting* social. Le Groupe obtient en outre la note maximale pour son approche dans trois domaines : gestion responsable des produits, Codes de conduite & conformité, et citoyenneté d'entreprise & philanthropie.

Kering co-produit le nouveau film de Luc Jacquet, « La Glace et le Ciel »

En 2015, Kering a co-produit le nouveau film de Luc Jacquet, « La Glace et le Ciel », qui retrace l'aventure du climatologue et glaciologue Claude Lorius, l'un des premiers scientifiques à avoir découvert le phénomène de réchauffement climatique. Pour Kering, co-produire ce long métrage sur le changement climatique reflète le double engagement du Groupe pour le développement durable et pour le cinéma. Ce soutien apporté par le Groupe au nouveau film de Luc Jacquet, réalisateur de « La Marche de l'Empereur » (2005) a pris une résonance d'autant plus forte en 2015 avec la tenue de la COP21 à Paris. Présenté en clôture du 68e Festival de Cannes, « La Glace et le Ciel » était à l'affiche dans les salles françaises fin octobre 2015.

1.3. Vision et enjeux stratégiques

Vision

Kering a la conviction profonde qu'une entreprise durable est une entreprise qui réussit : c'est cet engagement en faveur du développement durable, dans ses dimensions sociale et environnementale, qui motive la stratégie du Groupe en la matière. Le développement durable permet de créer de la valeur tout en contribuant à se différencier et procure un avantage compétitif structurel sur le moyen et long termes : nouvelles opportunités de développement commercial, source d'innovation, et souvent, réductions des coûts. Il constitue également un facteur de motivation pour les collaborateurs du Groupe, permettant d'attirer et retenir les meilleurs talents.

Le développement durable fait partie intégrante de la stratégie des marques du Groupe. Kering, en tant que catalyseur, les encourage ainsi à développer des produits toujours plus innovants, plus qualitatifs, plus désirables et plus durables.

Enfin, à travers sa Fondation, Kering s'engage dans la lutte contre les violences faites aux femmes. La Fondation soutient des ONG locales et internationales, accorde des bourses à des Entrepreneurs sociaux et organise des campagnes de sensibilisation, tout en impliquant ses collaborateurs.

Objectifs

Pour nourrir cette vision, Kering s'appuie sur un ensemble d'objectifs ambitieux et chiffrés définis en 2012 à horizon 2016 :

- déploiement de l'*Environmental Profit & Loss account* (EP&L, Compte de Résultat Environnemental) à travers l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle ;
- évaluation des fournisseurs stratégiques au moins une fois tous les deux ans, notamment pour veiller à l'application des principes du Code d'éthique du Groupe ;
- réduction de 25 % des consommations d'eau, de la production de déchets et des émissions de CO_2 générées par la production des produits et services, tout en tenant compte de la croissance du Groupe ;
- compensation de la totalité des émissions de CO_2 des Scopes 1 et 2 du *Greenhouse Gas Protocol* grâce à des programmes contribuant à la conservation de la biodiversité et au développement des communautés locales dans les zones géographiques où le Groupe opère ;
- utilisation exclusive de papiers et emballages provenant de forêts certifiées « gérées durablement » et comportant au moins 50 % de matière recyclée ;
- élimination du PVC dans l'ensemble des collections ;
- élimination progressive des produits chimiques dangereux intervenant dans la production d'ici 2020 ;
- utilisation d'or et de diamants provenant exclusivement d'activités contrôlées, n'ayant pas d'impact négatif sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent ;
- utilisation exclusive de cuir d'origine responsable et contrôlée, n'ayant pas pour effet de transformer des écosystèmes sensibles en pâturages, ou en terres agricoles pour l'alimentation des élevages ;
- utilisation exclusive de peaux précieuses et de fourrures provenant d'élevages contrôlés ou d'animaux sauvages dont la population est gérée de manière durable. Les fournisseurs du Groupe emploieront par ailleurs des méthodes respectant le bien-être animal.

L'atteinte de ces objectifs fait partie des critères d'attribution de la rémunération variable des dirigeants du Groupe.

La transparence étant au cœur de la démarche de Kering, le Groupe partage régulièrement les progrès menés dans le cadre de ces différents objectifs avec l'ensemble de ses parties prenantes. Un point d'étape a ainsi été réalisé lors de l'Assemblée générale en avril 2014 et un bilan de la période 2012-2016 fera l'objet d'une publication spécifique en 2016.

Certains objectifs clés sont déjà atteints, c'est le cas de l'EP&L qui a été déployé à l'ensemble des marques du Groupe et qui a fait l'objet de deux rapports détaillés publiés en 2015 présentant les résultats pour les années 2013 et 2014.

EP&L, pierre angulaire de la mesure et de l'atteinte des objectifs fixés par Kering

Face à l'accélération de la dégradation des écosystèmes et conscient que le fonctionnement des entreprises, et la société plus largement, repose sur les ressources naturelles, Kering a créé le Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit & Loss Account* ou EP&L), un outil innovant permettant aux entreprises d'identifier et de traduire en valeur monétaire les impacts de leurs activités.

Parce qu'il permet de mesurer l'empreinte environnementale de l'ensemble des chaînes d'approvisionnement des marques du Groupe et de mettre en évidence les risques environnementaux ainsi que les opportunités économiques liés à ses activités, l'EP&L constitue l'outil clé permettant à Kering de mettre en place des stratégies de *sourcing* responsables et de mesurer les progrès réalisés sur ses principaux objectifs.

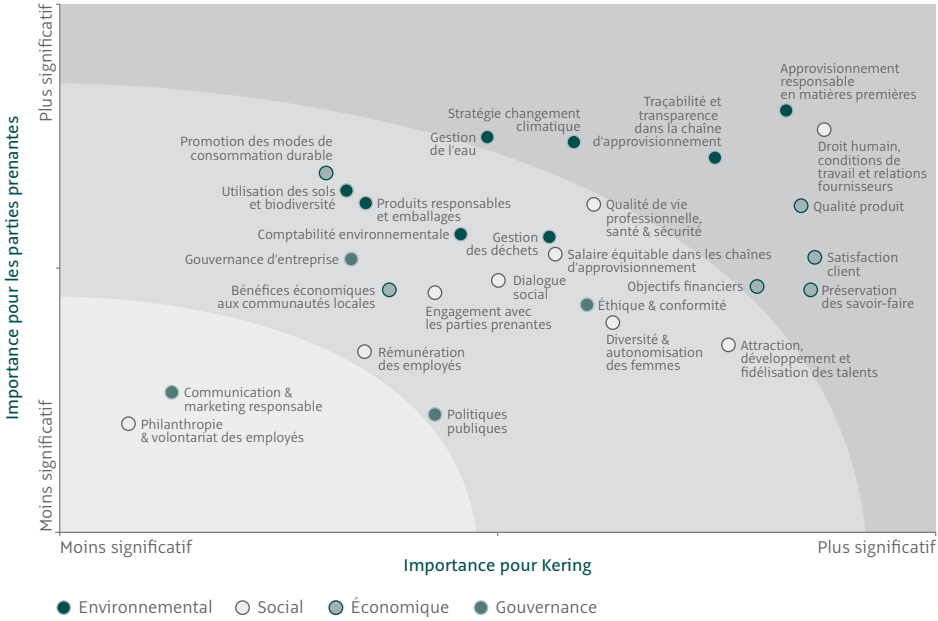
À travers deux rapports publiés en 2015, Kering a souhaité partager les résultats et les enseignements des EP&L 2013 et 2014 ainsi que la méthodologie développée par le Groupe. Kering entend ainsi encourager d'autres organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à identifier et à maîtriser leurs impacts sur les ressources naturelles.

Matérialité : cibler les enjeux prioritaires

Au même titre que l'EP&L permet à Kering de se concentrer sur les activités ayant l'empreinte environnementale la plus conséquente, le principe de matérialité est au cœur de la démarche de développement durable de Kering. Cette approche, définie par les lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI), permet d'identifier les enjeux prioritaires pour Kering en fonction de leurs impacts économiques, environnementaux et sociaux ainsi que les enjeux de gouvernance, et l'évaluation qui en est faite par les principales parties prenantes de l'entreprise.

En 2014, Kering a fait appel au cabinet BSR (*Business for Social Responsibility*) pour bénéficier de son expertise en termes de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la mise à jour de son analyse de matérialité. À ce titre, 12 interviews ont été menées en interne auprès des dirigeants de Kering et de ses marques. En parallèle, un questionnaire a été envoyé auprès de plus de 100 parties prenantes externes (universités, ONG, associations de consommateurs, organisations syndicales, investisseurs et agences de notation, fournisseurs, fédérations d'entreprises). Les résultats présentés ci-dessous ont permis de confirmer la vision du Groupe sur ses enjeux prioritaires, à savoir les impacts liés aux chaînes d'approvisionnement, aussi bien environnementaux (qualité, traçabilité, utilisation de matières premières responsables, etc.) que sociaux (respect des droits de l'Homme, conditions de travail, etc.)

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Gouvernance et organisation

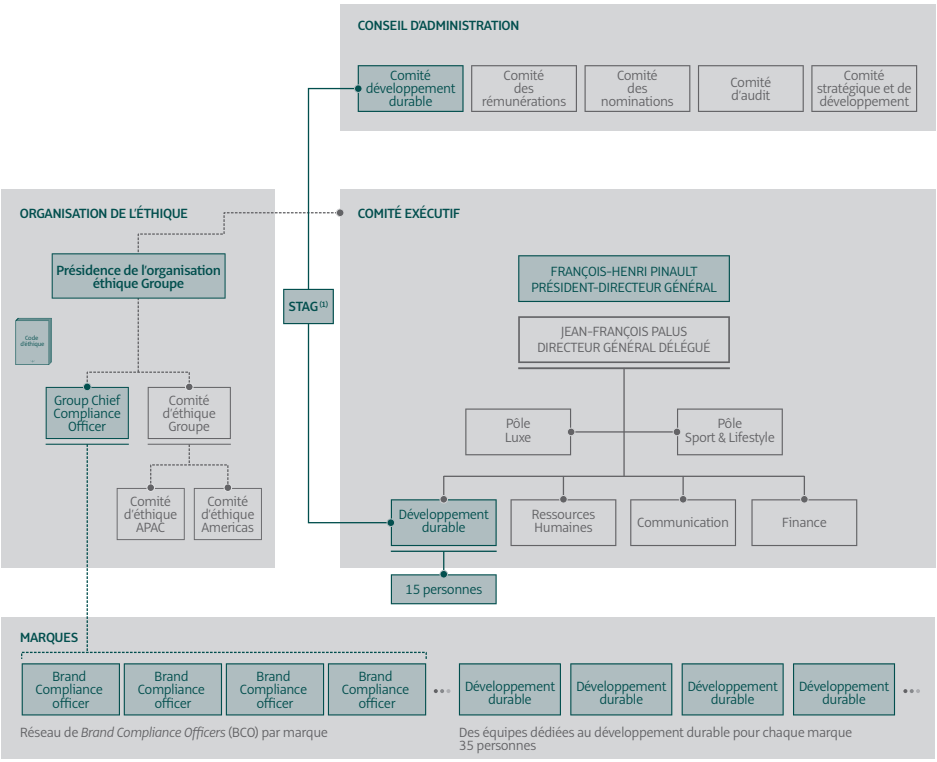
La Direction du développement durable de Kering fonctionne comme une plateforme de ressources, afin de définir et compléter les actions menées individuellement par chaque marque. Plus de 15 spécialistes, rattachés au *Chief Sustainability Officer* du Groupe, lui-même membre du Comité exécutif, accompagnent ainsi les marques dans la mise en œuvre de la stratégie de développement durable en recherchant systématiquement les synergies possibles dans une optique d'amélioration continue. Pour compléter ce dispositif, chaque marque est dotée à minima d'un responsable développement durable, voire, pour les plus importantes d'entre elles, d'équipes dédiées. Ce sont ainsi plus de 50 personnes dédiées au développement durable qui travaillent au sein du Groupe.

Témoin de l'intégration du développement durable au cœur de l'activité du Groupe, le sujet est depuis 2015 à l'ordre du jour de l'une des quatre *Business Reviews* trimestrielles, ce qui permet à chaque marque de présenter aux dirigeants de Kering sa feuille de route, ses résultats et les moyens associés en matière de développement durable.

En termes de gouvernance, un Comité développement durable, établi depuis 2012 au niveau du Conseil d'administration, accompagne et guide la stratégie de développement durable du Groupe. Présidé par Jochen Zeitz, ce Comité est composé d'Administrateurs du Groupe : François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Patricia Barbizet et Luca Cordero di Montezemolo. Le Comité s'est réuni à deux reprises en 2015 afin de passer en revue le plan d'action détaillé du Groupe et de ses marques visant l'atteinte des objectifs de développement durable. Les membres du Comité ont ainsi échangé autour de ces objectifs définis à horizon 2016 et des principaux challenges et projets d'envergure menés par Kering (*sourcing des peaux précieuses, ethical gold, Materials Innovation Lab, EP&L, etc.*).

En complément, un *Sustainability Technical Advisory Group* (STAG) fournit une expertise technique au Comité sur les défis rencontrés par Kering dans le cadre de ses actions de développement durable. Ce groupe est composé de membres internes à Kering (Jean-François Palus, Directeur Général délégué, Jochen Zeitz, Administrateur et Président du Comité du développement durable, un Président-Directeur Général d'une marque du Groupe selon un principe de rotation) ainsi que de conseillers externes.

En 2015 Kering a renforcé l'organisation liée à la gestion de la conformité au niveau du Groupe avec la création d'un réseau international de Responsables Conformité nommés par les CEO de chaque marque. Sous la responsabilité du *Group Chief Compliance Officer*, ce réseau est chargé d'aider et de guider les salariés, à tous les échelons du Groupe, pour assurer le respect des lois en vigueur en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et au droit de la concurrence. Le *Group Chief Compliance Officer* reporte directement au Président du Comité d'éthique Groupe.



(1) *STAG : Sustainability Technical Advisory Group.*

1.4. *reporting*, distinctions et présence dans les indices isr[1]

En reconnaissance de sa stratégie de développement durable et de ses principales réalisations, Kering a obtenu plusieurs distinctions en 2015 :

- **DJSI (*Dow Jones Sustainability Indices*)** : pour la seconde année consécutive, Kering se classe parmi les *industry leaders* du *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) *World* et *Europe* 2015, se hissant au premier rang du secteur Textile, Habillement et Produits de Luxe.
- **Global 100** : en 2015, pour la première fois, Kering fait son entrée dans le *Global 100*, classement des 100 entreprises les plus durables au niveau mondial. Ce classement créé par le magazine *Corporate Knights* en 2005 est dévoilé chaque année à l'occasion du forum économique mondial de Davos. Kering est par ailleurs le seul groupe de Luxe du classement *Global 100* et arrive en deuxième position du secteur Textile, Habillement et Produits de Luxe.
- **CDP** : avec un score de 95B, Kering n'intègre pas cette année la *A-List* du *CDP Climate Performance Leadership Index* mais reste en tête des acteurs du Textile, Habillement et Produits de Luxe. En parallèle, pour la première fois en 2015, Kering a participé au classement CDP Forest et a reçu une mention spéciale pour les travaux menés dans la gestion du risque déforestation liés à l'utilisation de matières premières à risque comme le cuir ou les produits dérivés du bois comme la viscose.
- **Classement Enjeux les Échos** : Kering se place à la 6e place du Top 10 des entreprises les plus durables du CAC 40, récompensé notamment par le déploiement de sa démarche EP&L.
- **Autres indices ISR** : Kering a été sélectionné dans les principaux indices de référence : *FTSE4Good*, *Euronext Vigeo Eurozone 120 Ethibel Sustainability Index Excellence*, *MSCI Global Sustainability Indexes*, *STOXX Global ESG leaders indices et Triodos' sustainable investment funds*.

1.5. chiffres clés

- 38 801 collaborateurs inscrits au 31 décembre 2015, dont 57,87 % de femmes ;
- 90,84 % des collaborateurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- 50,57 % des managers du Groupe sont des femmes ;
- 11,27 % des CDI travaillent à temps partiel ;
- 35 ans d'âge moyen des CDI ;
- 5 ans d'ancienneté moyenne des CDI ;
- 379 travailleurs handicapés ;
- 393 906 heures de formation, soit 20 628 collaborateurs formés ;
- 11 888 embauches en CDI ;
- plus de 300 millions d'internautes potentiellement touchés par la campagne annuelle de la Fondation d'Entreprise Kering pour sensibiliser aux violences faites aux femmes ;
- 2 années consécutives de résultats sont publiées dans le cadre du déploiement à tout le Groupe de la démarche EP&L ;
- 75 % des impacts environnementaux générés par les activités du Groupe sont liés à la production et à la première transformation des matières premières utilisées (Tiers 4 et 3) ;
- 2 849 audits sociaux réalisés auprès des fournisseurs du Groupe ;
- 317 532 tonnes de CO_2 émises en 2015 par le Groupe pour les consommations d'énergie et le transport ;
- la part des achats du Groupe d'électricité d'origine renouvelable atteint 23,7 % en 2015 ;
- 85 % du papier consommé par le Groupe est certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé ;
- 99 % des références produits du Groupe ne contiennent pas de PVC.

(1) Investissement Socialement Responsable.

2. valoriser l'humain

Kering accompagne ses collaborateurs dans l'expression de leur potentiel et de leur créativité en développant leurs compétences et performances, de la manière la plus imaginative possible. Le Groupe apporte aux marques le soutien nécessaire à leur croissance, en favorisant le partage et l'accès aux meilleures pratiques et en permettant le développement des talents au bénéfice de toutes les marques. Kering encourage ainsi la mutualisation des expertises et la création de synergies.

Dans un contexte où les marchés, la concurrence, les attentes clients évoluent de manière très rapide, chercher et retenir les meilleurs talents est un enjeu stratégique.

La politique Ressources Humaines de Kering continue de cultiver la diversité humaine et culturelle comme source d'avantage économique et concurrentiel. Elle a pour objectif d'apporter aux collaborateurs des possibilités de développement de leur expertise et de leur leadership, leur permettant de contribuer à la réalisation des axes stratégiques du Groupe.

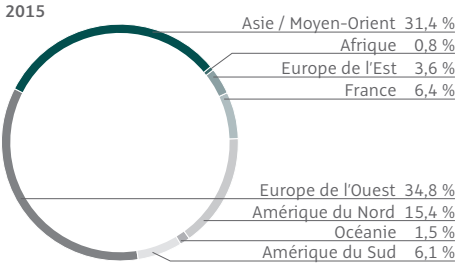
L'année 2015 marque une étape importante avec le renforcement des politiques et du support du Groupe aux marques, en particulier avec le déploiement du Kering Leadership Model, socle d'une culture managériale commune.

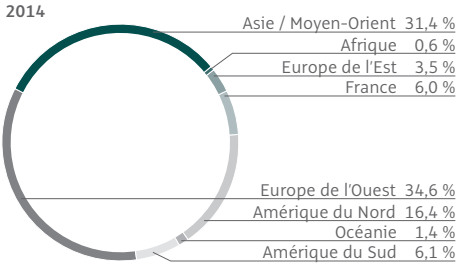
2.1. profil humain du groupe (1)

2.1.1. Répartition des effectifs

L'effectif total au 31/12/2015 est de 38 801, en augmentation de 3,6 % soit 1 360 personnes. Les principales évolutions sont liées au développement de l'activité, avec notamment l'implantation des marques en développement sur de nouveaux marchés et l'ouverture de nouvelles boutiques.

Évolution de la répartition géographique de l'effectif inscrit au 31 décembre entre 2014 et 2015



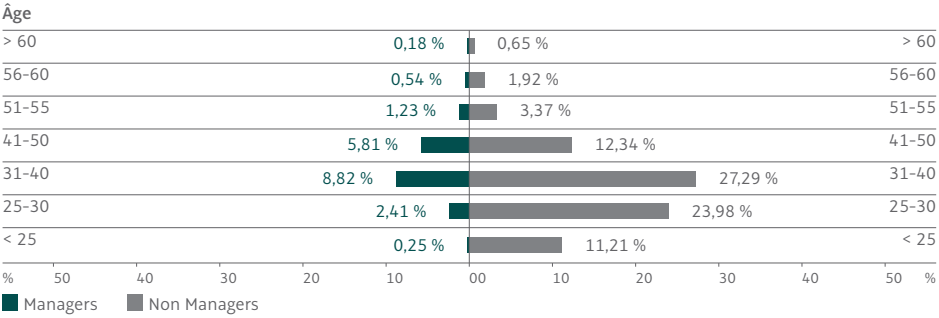


(1) Pour l'ensemble des indicateurs, le taux de couverture calculé en pourcentage des effectifs du Groupe inscrits au 31 décembre 2015 est de 100%, à l'exception de l'indicateur Nombre de travailleurs handicapés pour lequel il est de 82,2 % (hors Royaume-Uni et États-Unis).

Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2015 (hommes managers/femmes managers/hommes non managers/femmes non managers) par zone géographique

	Managers				Non-Managers			
	Femmes		Hommes		Femmes		Hommes	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Afrique	28	31	49	36	132	88	114	71
Asie/Moyen Orient	1 071	980	941	911	6 755	6 554	3 400	3 293
Europe de l'Est	109	111	72	71	627	626	572	518
France	611	555	358	332	962	873	550	486
Amérique du Nord	623	587	554	559	2 547	2 590	2 270	2 411
Océanie	44	32	36	36	269	263	227	199
Amérique du Sud	128	110	202	218	725	673	1 327	1 279
Europe de l'Ouest	868	819	1 192	1 156	6 954	6 625	4 484	4 348
TOTAL	**3 482**	**3 225**	**3 404**	**3 319**	**18 971**	**18 292**	**12 944**	**12 605**

PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS EN CDI (2015) MANAGERS – NON MANAGERS



2.1.2. Définir une politique de recrutement de long terme par des partenariats internationaux

Afin de recruter les meilleurs talents dans tous les domaines clés de l'entreprise, Kering poursuit une politique de partenariats internationaux avec des écoles de haut niveau à travers le monde.

Favoriser le développement des talents et encourager la créativité sont au cœur de la vision de Kering, comme le reflète la signature *Empowering Imagination*. C'est pourquoi Kering met en œuvre les moyens pour attirer, développer et fidéliser les profils les plus imaginatifs et ce dans l'ensemble des métiers et activités.

Ainsi, en tant que partenaire de *l'ANDAM Fashion Award* en France, Kering accompagne des talents créatifs qui s'apprêtent à débuter une carrière dans la mode.

Aux États-Unis, un partenariat a été engagé avec *Parsons the New School for Design* organisant une compétition sélectionnant les meilleurs diplômés du *Fashion Design Programme* pour leur offrir un stage au sein des marques ou, en 2015, une *Learning Expedition* en Europe au sein de plusieurs marques.

À Paris, Kering poursuit le développement de son partenariat avec le *Luxury Certificate* d'HEC Paris, celui-ci ayant jusqu'alors permis à plus de 250 étudiants de tous horizons d'acquérir une connaissance approfondie des activités du Luxe.

Kering contribue ainsi à l'émergence de ces futurs talents pour l'industrie de la mode et du luxe en travaillant en étroite collaboration avec différentes écoles et universités dans le monde.

Plus récemment, c'est avec le *Centre for Sustainable Fashion* du *London College of Fashion* que Kering a mis en place un partenariat stratégique pour soutenir le rôle du développement durable dans la mode de demain. Ainsi un programme de cours *ad-hoc* a été bâti, accessible aux étudiants issus de différentes disciplines et leur permettant d'acquérir à la fois des connaissances solides et des expériences pratiques sur le sujet à chaque étape du processus créatif. Un concours, aboutissant à la remise d'un prix, vient ensuite récompenser les deux meilleurs projets.

Au quotidien, le Groupe et ses marques poursuivent le développement des relations avec de nombreux établissements en s'appuyant sur les relations de proximité

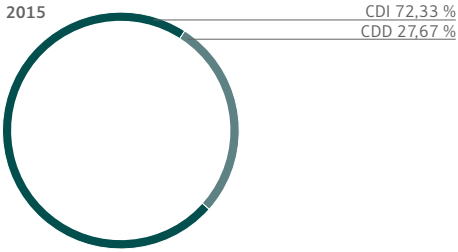
développées par l'ensemble de la communauté Ressources Humaines de Kering dans le monde, parmi lesquels l'Institut Français de la Mode, l'Institut Marangoni, le Politecnico di Milano, l'Université Bocconi, l'Université Tsinghua, l'Université Polytechnique de Hong Kong et l'Université de Columbia.

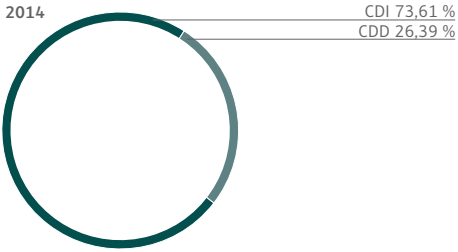
Ces actions se sont traduites par la reconnaissance de Kering comme employeur de choix 2015 au classement Universum en Italie où le Groupe est très présent. Kering y est classé 2e dans le secteur de la mode.

Par ailleurs, dans leur volonté d'investir durablement auprès de futurs professionnels, les marques vont encore plus loin pour préserver et transmettre leur savoir-faire. Ainsi plusieurs d'entre elles ont contribué à la mise en place d'écoles dédiées à la formation de jeunes artisans hautement qualifiés : c'est le cas par exemple de Brioni avec la *Scuola di Alta Sartoria* ; de Bottega Veneta avec la *Scuola dei Maestri Pellettieri* ; de *l'Alta Scuola di Pelleteria* fondée en Toscane avec une participation active de Gucci.

Embauches

RÉPARTITION CDD/CDI DES EMBAUCHES

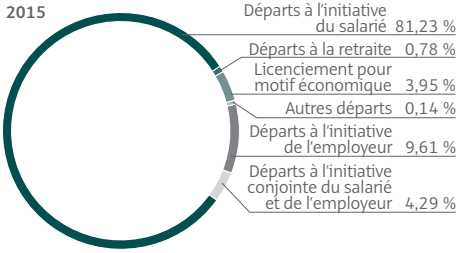


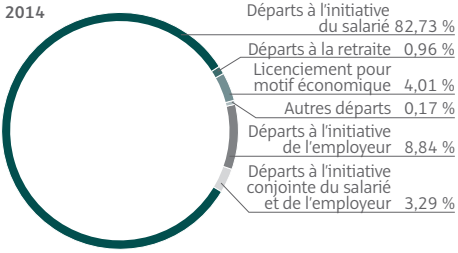


Parmi les 11 888 collaborateurs embauchés en CDI en 2015[1], 54,1 % sont des femmes et 89,6 % des non-managers.

Par ailleurs, en 2015, le groupe Kering a compté une moyenne mensuelle de 1297 intérimaires au sein de l'ensemble de ses marques.

RÉPARTITION DES DÉPARTS DE CDI PAR MOTIF





Le nombre de départs CDI, tous motifs confondus, s'élève à 10 344 en 2015, dont 8 402 départs à l'initiative du salarié (81,23 % des départs) et 994 licenciements (9,61 % des départs).

(1) L'harmonisation de la comptabilisation des contrats en Chine s'est traduite en 2015 par la comptabilisation pour les entités concernées de nouvelles embauches en CDI, correspondant à la conversion des contrats comptés jusqu'alors en CDD.

2.1.3. Accompagner de manière responsable les évolutions d'organisation

En 2015, Kering a poursuivi sa politique d'accompagnement et de reclassement des collaborateurs, en s'engageant pour favoriser le repositionnement interne des collaborateurs. Cette politique se traduit en France par la Coordination Développement Social, instance animée par la fonction Ressources Humaines de Kering et regroupant des représentants Ressources Humaines des marques pour proposer des solutions de reclassement individuelles.

Il s'agit d'accompagner les salariés lorsque de nouvelles organisations (par exemple transfert ou fermeture d'un magasin) sont susceptibles d'avoir des conséquences sur l'emploi.

Dans tous les pays et pour l'ensemble des marques, lorsque des départs sont envisagés suite à des réorganisations (par exemple fermeture ou transfert d'un magasin), des recherches de reclassement sont engagées, au-delà des obligations légales.

2.2. rémunération et avantages sociaux

Rémunération et avantages sociaux

- masse salariale du Groupe en 2015 : 1,56 milliard d'euros ;
- 68,124 millions d'euros de charges sociales patronales des marques en France métropolitaine en 2015.

La politique de rémunération de Kering

La rémunération est un élément déterminant à la disposition des managers pour reconnaître l'engagement et la performance individuelle et collective de leurs équipes.

La structure des rémunérations repose sur des orientations fixées par le Groupe, comme par exemple le principe d'une part variable pour l'ensemble des équipes de vente ou à partir d'un certain niveau de responsabilité. Ainsi, près de 90 % des salariés du groupe bénéficient d'un dispositif de rémunération variable dont le versement est conditionné par l'atteinte d'objectifs individuels et/ou collectifs.

En 2015, de nombreuses marques ont poursuivi leurs réflexions d'harmonisation de leurs systèmes d'*incentive* des forces de vente pour gagner en efficacité ou en cohérence d'une région géographique à l'autre. Dans chaque cas, l'évolution des dispositifs s'appuie sur une analyse des pratiques du marché et de la concurrence.

Pour les équipes hors *retail*, la généralisation des entretiens de performance a permis de renforcer le lien entre la rémunération et l'atteinte d'objectifs préalablement définis.

Le montant des rémunérations individuelles est défini dans un double souci d'équité interne et de compétitivité. Il est revu sur une base annuelle sur proposition des managers directs.

La rémunération des dirigeants

La rémunération des 300 dirigeants du Groupe est suivie par la Direction des Ressources Humaines Groupe, et ce afin d'en garantir la cohérence et la compétitivité au regard des pratiques des entreprises du secteur.

La structure de la rémunération des dirigeants (salaire de base, variable court terme, intéressement long terme) est définie par le Groupe en fonction du niveau de responsabilité du poste tenu.

La politique variable court terme (bonus annuel) vise à récompenser l'atteinte d'objectifs, pour partie financiers et pour partie individuels, définis en cohérence avec la stratégie du Groupe et des marques. L'atteinte des objectifs financiers s'apprécie par rapport aux résultats de deux indicateurs traduisant la performance en matière de rentabilité et de gestion de trésorerie des marques (EBIT et cash-flow libre). Par ailleurs, une part des objectifs individuels fixés aux dirigeants est liée à l'atteinte d'objectifs en matière de développement durable.

L'intéressement long terme attribué aux dirigeants du Groupe en 2015 s'inscrit dans la continuité du nouveau système mis en place en 2013. Il a pour double ambition de rétribuer la performance des équipes dirigeantes dans la durée et de récompenser leur fidélité.

Les montants attribués et les supports utilisés (Unités Monétaires et « plans cash ») sont directement liés à la fonction occupée et au niveau de responsabilité du bénéficiaire dans le Groupe.

À l'issue d'une période d'acquisition des droits (*vesting*) de trois ans, les dirigeants ayant eu une attribution en Unités Monétaires ont la possibilité d'en demander la contrepartie financière au cours des deux années suivantes à l'occasion de deux périodes par an. Les dirigeants concernés par un « plan cash » reçoivent tout ou partie du paiement correspondant sous réserve de l'atteinte des objectifs à trois ans d'EBIT et de cash-flow libre définis lors de l'attribution.

En matière de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil d'administration a respecté lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 23 avril 2015 les exigences du code AFEP MEDEF révisé en matière de *Say-on-Pay*.

Les avantages sociaux au sein du Groupe

Au-delà de la rémunération monétaire, le groupe Kering a toujours attaché beaucoup d'importance à la protection sociale offerte à ses collaborateurs en matière de santé, de prévoyance et de retraite. Aussi, la quasi-totalité des salariés disposent d'une protection sociale complémentaire aux dispositifs légaux à travers différents régimes en place dans les marques du Groupe.

Certaines marques (PUMA et en Italie pour Gucci, Bottega Veneta et Pomellato) ont mis en place depuis plusieurs années des dispositifs d'avantages sociaux plus complets permettant aux salariés de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Ceux-ci prennent souvent la forme d'une offre en matière d'éducation, de loisirs, de transport ou d'aide à la famille. Ces dispositifs, très appréciés, évoluent régulièrement pour mieux répondre aux attentes des salariés.

Dans ce même esprit, un portail dédié « Vie Pro/Vie Perso » a été lancé en 2015 pour les équipes *Corporate* Kering pour faciliter leur quotidien. Ainsi, en plus des informations disponibles en ligne, les salariés du siège social bénéficient désormais de services personnalisés accessibles *via* la plateforme interne 360° au travers d'un réseau d'experts joignables par numéro vert pour toute question pratique relative à leur vie de tous les jours.

L'ensemble de ces dispositifs s'inscrivent dans la continuité des engagements du Groupe en matière de Responsabilité Sociale.

Les accords de participation, d'intéressement et d'épargne salariale

Conformément aux dispositions légales nationales, la quasi-totalité des salariés du Groupe en France bénéficient d'un dispositif de participation aux bénéfices ou d'intéressement, régi par un accord propre à leur entité juridique. Les sommes issues de ces dispositifs peuvent bénéficier d'exonérations sociales et fiscales conformément à la règlementation en vigueur.

2.3. *promotion et respect de l'éthique au sein du groupe*

Le Code d'éthique de Kering, socle de l'éthique du Groupe et cadre de référence pour tous ses collaborateurs

Codifiés depuis 1996 dans la première charte éthique du Groupe, les principes éthiques de Kering s'appliquent à tous sans exception et reflètent les convictions profondes du Groupe en matière de conduite des affaires. Le Code d'éthique de Kering, institué en 2005 et remis à jour une première fois en 2009, a fait l'objet en 2013 d'une nouvelle refonte. Il s'inscrit dans la droite ligne des grands textes internationaux de référence (Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies et Convention européenne des droits de l'homme, principales conventions de l'Organisation Internationale du Travail, principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, convention des Nations unies sur les droits de l'enfant, Pacte mondial des Nations unies), et témoigne du renforcement constant des engagements du Groupe et des dispositifs mis en place pour en assurer le respect. Il constitue le cadre en dehors duquel aucun développement pérenne ne saurait être envisagé et donne à chacun un référentiel unique et homogène au sein du Groupe, quels que soient le niveau de responsabilité, la fonction occupée ou la localisation géographique. Il est disponible dans les 12 langues les plus parlées dans le Groupe, sur l'intranet du Groupe, mais aussi pour tout lecteur externe, sur le site web de Kering.

Une organisation éthique renforcée fin 2013, puis à nouveau en 2015

D'un seul comité (CERSE : Comité pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale, mis en place en 2005), l'éthique s'appuie depuis fin 2013 sur trois comités d'éthique, un comité Groupe et deux comités régionaux (Asie-Pacifique et Amériques), participant ainsi à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir des instances agissant efficacement au plus près des réalités opérationnelles, dans un cadre de référence commun à tout le Groupe.

Chacun de ces trois comités est composé de représentants de Kering et de représentants des marques du Groupe, dans un souci de diversité des profils.

En pratique, tout collaborateur peut s'adresser au comité de son choix, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou d'une question portant sur l'interprétation du Code, d'un doute qu'il ou elle aurait sur la conduite à tenir dans un cas de figure précis ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au comité pour non-respect supposé d'un des principes éthiques du Code et qui fera l'objet d'une enquête.

Enfin, une hotline éthique a été mise à disposition de tous les salariés du Groupe dans ses pays et territoires d'implantation. Elle seconde les comités d'éthique dans la remontée d'informations, de questions ou de réclamations de la part des collaborateurs et peut être

appelée par quiconque au sein du Groupe préfèrerait cette voie de recours plutôt que de s'adresser directement à l'un des trois comités.

En 2015 une nouvelle étape est franchie avec la création d'une structure organisationnelle Conformité, dirigée par un *Group Chief Compliance Officer* (CCO), avec le soutien d'un réseau international de Responsables Conformité nommés par les CEO de chaque marque. Cette équipe Conformité sera chargée d'aider et de guider les salariés, à tous les échelons du Groupe, pour assurer le respect des lois en vigueur en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence.

2015 : traiter les sollicitations des salariés et améliorer les procédures pour gagner en efficacité, en rapidité et en objectivité

Après une année 2014 dédiée à la rediffusion du Code partout dans le Groupe et à la mise en route des nouveaux dispositifs éthiques et particulièrement, à « l'installation » des comités régionaux Asie-Pacifique (APAC) et Americas et à leur interaction avec le Comité Groupe, l'année 2015 a permis de tester la robustesse des procédures mises en place et a conduit à l'évolution de la procédure de traitement des saisines, procédure « socle » des comités. En effet, le traitement d'un certain nombre de réclamations ou de questions émanant de salariés du Groupe a mis en évidence :

- une place insuffisante laissée au plaignant pour réagir à l'investigation conduite par le Comité d'éthique, avant que soient rendues les conclusions dudit Comité. Aussi la procédure comporte-t-elle désormais une étape préalable à l'envoi des conclusions et recommandations, consistant à partager avec le plaignant les grandes lignes de l'enquête conduite pour lui donner l'opportunité de réagir ou de compléter ses propos ;
- la difficulté dans certains cas de diligenter une enquête à la fois rapide et surtout, toujours parfaitement impartiale, alors même que les acteurs sollicités au cours de l'enquête peuvent être en tout ou partie liés au plaignant et aux faits qu'il dénonce. Aussi la Direction Générale de Kering a-t-elle décidé de laisser la possibilité aux Comités d'éthique de réaliser l'enquête eux-mêmes en missionnant l'une des directions du Groupe représentées au sein des comités (Audit interne, Juridique, Compliance, Ressources Humaines) en diligentant un audit sur site dans un délai de trois semaines maximum, durant lequel il est demandé à la marque concernée par la saisine de « geler » toute action ou décision dans le dossier en cours.

La procédure de traitement des saisines a donc été modifiée en conséquence.

Former les salariés à l'éthique et au questionnement face aux situations et dilemmes qu'ils peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle

En 2013 avait été décidée la mise en œuvre d'un programme de formation à l'éthique et au Code pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde. Conçu en 2013, il a vu le jour en février 2014 et a été lancé partout chez Kering.

Disponible en neuf langues et articulé autour de cas pratiques et de dilemmes éthiques qui permettent le questionnement et rappellent les fondamentaux de l'éthique chez Kering, ce programme est renouvelé annuellement et couvre tous les principes éthiques majeurs défendus par le Code d'éthique du Groupe, le thème de la lutte contre la corruption faisant chaque année l'objet d'un module dédié. En 2014, les thèmes couverts portaient sur la corruption, la fraude, le conflit d'intérêt et la confidentialité des informations sur les réseaux sociaux.

Pour sa seconde année de mise en œuvre, le programme a couvert en 2015 les thèmes de la diversité, la corruption, le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement. En 2016, ce sont les thèmes de la corruption, les comportements au travail, l'approvisionnement responsable en matières premières et la traçabilité et enfin le respect de la confidentialité des affaires qui seront à l'honneur.

Au cours de leurs différentes réunions tenues en 2015, les trois comités d'éthique de Kering ont traité 27 requêtes (13 plaintes, dont deux émanant de fournisseurs, et 14 questions de collaborateurs souhaitant s'assurer avoir bien compris ce qui était dit par le Code sur un sujet précis ou souhaitant déclarer une position de potentiel conflit d'intérêt ou la réception d'un cadeau). Ces sollicitations sont parvenues aux comités soit directement, soit par l'intermédiaire de la hotline éthique du Groupe.

Pour chacune des plaintes, une enquête contradictoire a été menée sous la responsabilité du comité sollicité et trois violations du Code ont été constatées. Les autres enquêtes n'ont pas révélé de manquement au Code d'éthique mais plutôt, dans la majorité des cas, des problèmes de management et des divergences d'appréciation entre un salarié et son manager, sans que cela constitue une quelconque violation de l'éthique.

2.4. développement des talents et des compétences

Le développement des talents et des compétences est au cœur de la politique de Ressources Humaines de Kering.

Ceci se traduit par deux axes majeurs :

- mieux connaître les talents, favoriser les mobilités et le développement professionnel dans le Groupe ;
- développer une politique de formation structurée pour permettre le développement de tous les salariés.

Ceci s'appuie désormais sur une culture managériale commune renforcée. Le Kering Leadership Model est décliné dans le Groupe et contribue à l'édification d'un langage managérial commun.

2.4.1. Mieux connaître les talents, favoriser les mobilités et le développement professionnel dans le Groupe

Kering développe les processus et outils permettant de mieux identifier les talents, pour leur permettre d'élargir constamment leurs perspectives professionnelles au sein du Groupe et de renforcer leurs compétences à travers des opportunités de mobilité et de carrière.

Permettre à chacun d'être un leader : le Kering Leadership Model

Au sein de Kering, la conviction est que chacun peut et doit être un leader, quels que soient son rôle et sa position dans l'entreprise. Le Kering Leadership Model fonctionne comme une boussole et détermine quatre thèmes comme points cardinaux : *Create with a vision, Drive and deliver, Engage with all, Build from heritage to legacy*. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre ces quatre thèmes, dans les comportements et dans ce qui est entrepris pour permettre à chacun d'atteindre et dépasser ses objectifs.

CREATE WITH A VISION Être à la fois créatif et visionnaire	DRIVE & DELIVER Piloter et délivrer	ENGAGE WITH ALL Travailler ensemble	BUILD FROM HERITAGE TO LEGACY Construire en préservant notre héritage
Nous sommes audacieux et créatifs. Nous osons sortir des sentiers battus et prendre des risques pour créer de la valeur. Nous ne perdons jamais de vue le but à atteindre et transformons rapidement les bonnes idées en plans d'action pertinents et pragmatiques.	Transformer notre ambition en réalité est notre force. Nous créons de la valeur quand nous mettons en œuvre nos idées. Nous nous concentrons sans relâche sur nos priorités jusqu'à ce que nos objectifs soient atteints, voire dépassés.	Nous collaborons naturellement avec les personnes qui nous entourent. Le travail d'équipe est la clé de notre réussite. Nous pataugeons notre passion, en interne comme en externe, car l'inspiration est contagieuse.	Nous sommes tournés vers l'avenir, nous faisons chaque jour des choix adaptés au présent et au futur, tout en tenant compte de nos racines. La création de nos relations humaines solides et le développement des personnes sont au cœur de nos préoccupations.

Le Kering Leadership Model trouve à se déployer dans toutes les marques et tous les pays et définit donc ce que signifie être leader au sein de Kering. C'est notre langage commun pour réussir ensemble.

Afin que les collaborateurs s'approprient les thèmes du Kering Leadership Model, chaque collaborateur a été invité à constituer une équipe pour proposer une contribution créative illustrant leur vision du Kering Leadership Model. Cette initiative, intitulée KLM Live, ouverte à tous a remporté un vif succès : plus de 1000 collaborateurs dans le monde ont joué avec les quatre thèmes ; les contributions (vidéo, photos, etc...) ont été très largement partagées (près de 7000 likes), témoignant de la diversité du Groupe et de l'universalité du Kering Leadership Model.

Identifier et développer les talents de chacun, accompagner les futurs leaders et organiser les plans de succession

Dans l'ensemble du Groupe, les objectifs d'identification des talents et de développement individuel sont une priorité.

Il s'agit de mieux connaître les talents au regard de l'organisation et de son évolution, définir les plans de succession et les actions d'accompagnement nécessaires. Outre le management de la performance, les *process* de talent management pour le leadership group initiés en 2013 ont franchi une nouvelle étape. Ils permettent de connaître les talents des leaders dans les marques et au sein de Kering *Corporate*, pour s'assurer de l'efficacité de l'organisation, définir les plans de développement et construire les plans de succession.

En 2015, un nouveau *process* de *People Performance and Development*, digital et mondial a été mis en place pour Kering *Corporate*. Il a été conçu pour favoriser le dialogue managérial tout au long de l'année, car au-delà des outils et *process*, c'est bien la qualité de ce dialogue qui fera la différence et créera de la valeur. Plus de 600 personnes ont bénéficié d'ateliers de coaching sur une journée et demie pour mieux préparer ce rendez-vous clé qu'est l'entretien annuel. Ces ateliers comportaient un socle commun (évaluation de la performance, Kering Leadership Model) et des ateliers au choix (leviers de la motivation, feedback, etc...) afin de rendre chaque collaborateur acteur de sa performance et de son développement à travers un *process* ouvert tout au long de l'année.

En complément de cette approche Groupe, les marques proposent des dispositifs pour l'ensemble de leurs salariés.

Gucci a poursuivi la mise en œuvre de son programme d'identification et de développement des talents. Le processus a pour objectif de définir des plans de succession, identifier les besoins et mettre en place les actions de recrutement ou développement nécessaires.

People@PUMA demeure le support d'une culture commune de management des talents de PUMA. En 2015, plus de 5 000 salariés à travers le monde utilisaient *People@PUMA* et ses modules de talent management (*performance management*, compétences, formation, développement des carrières...).

Favoriser les mobilités et les carrières au sein du Groupe et de ses marques

La mobilité professionnelle est un levier majeur pour permettre le développement des compétences, donner des perspectives de carrière et donner les moyens à chacun d'évoluer au sein du Groupe.

Après son lancement en juillet 2013, la plateforme de mobilité interne sur l'intranet du Groupe 360° a été déployée pour toutes les marques et dans tous les pays. Il s'agit d'offrir aux salariés une visibilité sur les opportunités professionnelles dans le Groupe, chaque marque publiant ses besoins de recrutement. Cette plateforme interne permet à chaque salarié d'être acteur de son développement professionnel en rédigeant et publiant son CV, en faisant connaître ses souhaits d'évolution et en valorisant ses compétences.

Le dispositif permet également aux professionnels de la fonction Ressources Humaines d'être plus proactifs et proches des managers pour gérer les talents et les mobilités fonctionnelles. Il s'agit de doter les marques du Groupe d'une base commune de talents et d'expertises et de favoriser les synergies et le partage des bonnes pratiques.

Les responsables Talents des marques se sont régulièrement réunis en 2015 au sein des comités *Talent Watch*, qui visent à rechercher chaque fois en interne les talents susceptibles d'évoluer et tenir des postes clés ouverts, à tous les niveaux de la hiérarchie.

En 2015, plus de 2 300 offres de postes ont été publiées, et une centaine de mobilités ont été réalisées directement grâce à la plateforme. Toutes les marques sont présentes et proposent leurs postes, offrant la plus grande visibilité sur leur organisation et sur les possibilités d'évolution. Désormais, l'ensemble des postes sont publiés, y compris les postes à pourvoir dans les boutiques.

2.4.2. Développer une politique formation structurée pour tous les collaborateurs

En 2015, le groupe Kering a consacré un budget de 17,28 millions d'euros à la formation de ses collaborateurs, ce qui représente 1,1 % de la masse salariale du Groupe. Ainsi, au cours de l'année 2015, 393 906 heures de formation (hors formation à la sécurité) ont été dispensées dans les marques du groupe Kering et 20 628 collaborateurs ont pu bénéficier d'au moins une formation. Ainsi, plus d'une personne sur deux a suivi une formation en 2015.

Les femmes représentent 57,2 % de l'effectif formé en 2015 (hors formation à la sécurité). Par ailleurs 79,2 % des salariés bénéficiant d'une formation en 2015 étaient des non-managers.

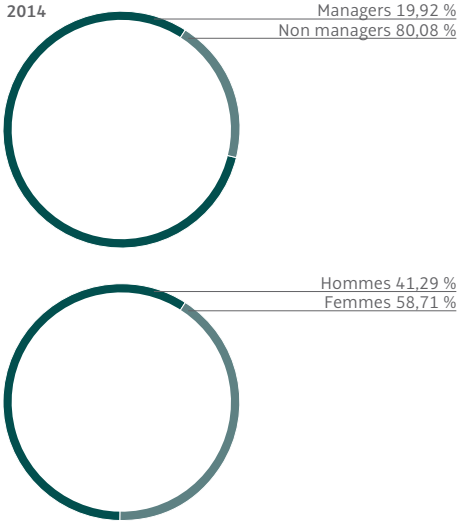
L'augmentation du nombre de personnes ayant suivi une formation illustre la volonté de donner les moyens de développement aux salariés, d'accompagner les nouveaux embauchés, dans un contexte de nouvelles implantations des marques et de nouveaux projets.

FORMATION (HORS SANTÉ SÉCURITÉ) CDI, CDD

2015

20 628 personnes ayant suivi une formation, soit 53,16 % des effectifs

2014



19 338 personnes ayant suivi une formation, soit 52,21 % des effectifs

Kering met en œuvre depuis de nombreuses années des programmes de formation à l'attention des cadres dirigeants, cadres supérieurs et futurs leaders, assurant ainsi la diffusion d'une culture managériale commune. Kering a pour objectif en outre de renforcer l'offre de formation managériale dans les régions (Asie-Pacifique, Amériques, Europe et Moyen-Orient) pour offrir un parcours de formation qui jalonne les différentes étapes du développement individuel des managers. Culture de la performance, innovation, digitalisation et entreprenariat sont chaque année au cœur de ces programmes. En 2015, tant l'offre de programmes existante que les nouveaux programmes ont évolué pour intégrer les thèmes du Kering Leadership Model et ainsi accélérer la diffusion et l'appropriation d'une culture et d'un langage managérial communs.

Répartition de l'offre de formation au sein du Groupe et exemples de formations dispensées :

	KERING	MARQUES
Leaders et futurs leaders	Séminaire annuel « Imagine » 360 Feedback session Leadership Development Programme Talent development workshop Digital Academy	Séminaire top management Leadership
Managers	Talent Development Programme Management Essentials Digital Academy Leading business across cultures	Management Retail Développement professionnel
Tous les collaborateurs	Digital Academy Programme de formation à l'éthique	Programme d'intégration Formation des forces de vente CRM (Customer Relationship Management) Autres formations métiers et artisanat Formation de développement

Ces évolutions continues pour élargir et adapter l'offre de formation sont le fruit des échanges soutenus de la communauté *Learning* de Kering, composée des directeurs et responsables *Learning et Development* des marques et du *Corporate* consistant à identifier les besoins et à partager les bonnes pratiques. Au-delà de ce simple partage, Kering donne les moyens de déployer les meilleures innovations de manière mondiale et pour toutes les marques. En parallèle, les marques développent les formations liées à leurs besoins propres.

Le projet *360° feedback* : le développement des cadres dirigeants

Le travail engagé depuis 2012 sur les *360° feedback* a été poursuivi en 2015 auprès des dirigeants des marques et du *Corporate* afin de les accompagner dans leur développement. La démarche vise à recueillir de plusieurs sources (hiérarchique, collègues, collaborateurs, clients...) un ensemble de renseignements sur la perception des compétences d'une personne, et ce dans une perspective de valorisation et de progrès. Chaque dirigeant, à la fin du processus, bénéficie d'une séance de *coaching* individuel pour analyser les résultats et définir un plan d'action de développement personnel et professionnel.

Les programmes de Leadership Groupe

En 2015, Kering a poursuivi ses programmes de développement destinés aux futurs leaders du Groupe (*Leadership Development Programme*) avec trois promotions en cours, soit plus d'une trentaine de participants issus des marques du Luxe et Sport & Lifestyle. *360° feedback*, *Learning Expedition* dans les zones privilégiées de croissance du Groupe, séminaires finance au sein de l'IMD à Lausanne et sessions Leadership à l'Université de Columbia à New York : ce programme permet de partager des expériences professionnelles et d'améliorer la compréhension des enjeux stratégiques du Groupe.

L'une des promotions 2015 a achevé son parcours de 18 mois par un projet concret au Cambodge qui consistait à réaliser l'accompagnement d'une entreprise sociale de production de soie naturelle locale qui œuvre pour l'insertion professionnelle de femmes victimes de violences. La seconde promotion s'est rendue en Nouvelle-Zélande pour développer un business case en lien avec la Direction développement durable et le *Material Innovation Lab*.

Par ailleurs, le Groupe a développé cette année un nouveau programme international, intitulé *Talent Development Workshop*, à destination des jeunes talents. Douze managers issus de sept marques différentes ont ainsi participé à la session pilote de deux jours qui s'est déroulée à New York en avril 2015. Cette formation, qui vient en amont du *Leadership Development Programme*, a vocation à constituer une première étape de développement du leadership : il s'agit de développer auprès de chaque participant la connaissance de soi pour développer son leadership propre (méthodes de *peer coaching* etc.).

L'offre de formation managériale Groupe complétée

L'offre de formation est enrichie pour tous les managers dans le monde, notamment pour soutenir les marques en forte croissance.

Les séminaires internationaux *Talent Development Programme* ont été mis en place, permettant aux managers du Groupe de renforcer leurs atouts et développer leurs compétences. Chaque session démarre avec la restitution d'un *360° feedback* permettant à chaque participant de mieux appréhender la façon dont il est perçu par son entourage. Le séminaire se poursuit avec des mises en situation et la rédaction d'un plan de développement individuel. Deux sessions ont eu lieu en 2015 : une en Europe et la seconde, pour la première fois aux États-Unis, accueillant au total 24 personnes issues de l'ensemble des marques.

Afin de proposer une offre de formation managériale au plus grand nombre, Kering reprend et propose le programme de formation initié par Gucci, *Management Essentials*, à toutes les marques. Les premiers déploiements ont été menés en 2015 par Saint Laurent, Kering APAC et Stella McCartney. Gucci avait formé 350 personnes en 2014 avec ce module dédié aux managers afin de leur permettre de mieux connaître la stratégie de gestion des talents et renforcer leurs compétences de développement RH : recrutement, développement et fidélisation des talents.

Dans le cadre du management de la performance, Kering *Corporate* monde déploie le nouveau process annuel de *People Performance and Development*. Sa mise en œuvre s'accompagne d'un programme mondial de formation et d'accompagnement : après une première séance d'une demi-journée de présentation et d'échanges avec la présence de top managers, le programme se poursuit sous forme d'ateliers pratiques d'une journée autour des gestes essentiels du management (évaluer les objectifs, donner du feedback...), le tout en lien avec le modèle de leadership de Kering et ses quatre thèmes. Plus de 600 personnes dans le monde ont bénéficié de ce programme.

En parallèle, l'Université Kering a poursuivi le déploiement des séminaires *Leading Business accross Cultures* ayant pour but d'appréhender et de mieux collaborer au niveau international en prenant en compte les différences multiculturelles. Ces sessions animées par l'INSEAD ont concerné à nouveau en 2015 plus de 70 personnes, en Asie et aux États-Unis, alors que les sessions 2014 avaient été menées en Europe.

Kering *Digital Academy*

Partie intégrante de la stratégie digitale du Groupe depuis 2011, la *Digital Academy* a pour objectif d'instiller une culture digitale au sein du Groupe, soutenir la performance business des marques et contribuer à faire de Kering un acteur majeur dans le domaine du digital.

En complément a été lancé en juin 2014 le *Digital Academy eCampus*, un espace virtuel à destination de tous les collaborateurs Kering, accessible *via* l'intranet Groupe. En 2015, l'accent a été mis sur le développement des contenus : informations quotidiennes, initiatives digitales des marques, cours de *eLearning* (création de six nouveaux modules) : le *Digital Academy eCampus* a pour vocation de devenir le point de rendez-vous pour découvrir, apprendre et partager tout type de contenu relatif au digital, tout en développant les comportements collaboratifs.

2.4.3. Les offres de formation des marques

L'accélération de la transformation et de la croissance du Groupe a été accompagnée par des formations dans chacune des marques sur les thématiques à forts enjeux de développement humain et commercial. Il s'agit à la fois d'intégrer de nombreux nouveaux talents et de renforcer les compétences métiers.

Intégrer les nouveaux talents

Afin de mieux fidéliser les nouveaux talents, les marques ont mis en place des formations et cursus pour les nouveaux embauchés. Il s'agit de former aux valeurs et à l'héritage des marques et de réaliser les premières formations de développement pour favoriser l'intégration et développer une culture de marque.

À titre d'exemple, Gucci a harmonisé sa stratégie de formation *retail* en mettant l'accent sur quatre domaines principaux : les techniques de vente, l'intégration et l'ADN de Gucci, la formation au produit et au leadership.

Balenciaga a créé un programme d'intégration, animé par les départements Ressources Humaines et formation *retail* pour tous les salariés en France avant d'être déployé à l'international. Le programme comprend l'histoire de la marque, les valeurs et le savoir-faire de Balenciaga.

À Londres, Kering assure une session d'intégration pour tous les salariés, quelle que soit leur marque.

Développer les compétences managériales des équipes et des directeurs de magasins

En complément des formations Groupe à destination des talents et cadres supérieurs, les marques mettent en œuvre des formations adaptées aux managers du *retail* et de leur corporate, dans les régions. Il s'agit de former ces derniers pour mieux les intégrer, permettre leurs évolutions futures et ainsi accompagner la croissance des marques sur les marchés dans un esprit de *Retail Excellence*. Cette démarche est soutenue depuis 2015 au niveau du Groupe avec pour objectif un partage plus effectif des savoir-faire et meilleures pratiques.

Ainsi Brioni a mené avec le soutien de Kering une première session internationale à Milan pour 20 nouveaux managers. La formation incluait notamment un volet digital au service du client.

Stella McCartney a démarré un programme de formation en trois volets sur deux années pour plus de 90 managers dans le monde. Intitulé *Superheroes*, la formation a permis aux participants de comprendre les valeurs de la marque, les comportements managériaux attendus, avant de poursuivre en challengeant les styles de management individuels.

Gucci a poursuivi la formation *Management Essentials* initiée en 2014.

Enfin, PUMA a poursuivi son programme *International Leadership Programme* (ILP). Ce programme développé à travers le monde a concerné 123 managers en 2015.

Permettre à chacun de se former et renforcer les compétences métiers

Outre les formations managériales, les marques et Kering *Corporate* ont renforcé l'offre de formation métiers.

Gucci a ainsi mené un travail de fond en 2015 pour réviser tant le contenu que la manière d'offrir des formations. Sessions plus courtes, support digital renforcé, salarié acteur de sa demande de formation : tout a été revu pour que la formation soit véritablement au service du développement professionnel de tous. À fin octobre 2015, plus de 1100 personnes en Italie étaient inscrites à des sessions, six modules créés pour 46 sessions planifiées.

Volcom Europe a cherché les moyens d'offrir plus de formations adaptées aux fonctions (anglais, management, back office). Le nombre de personnes formées est passé de 75 à 127 et le nombre d'heures de formation a augmenté de 70 %.

D'autres marques ont renforcé leur organisation pour répondre aux enjeux nouveaux dans les régions, à l'instar de Saint Laurent qui dispose désormais d'équipes formation dédiées pour la région APAC et l'Europe.

Préparer l'avenir dans les métiers d'artisanat

Les marques mettent également en œuvre des formations qui ont pour objet de continuer à développer les compétences d'artisanat et les savoir-faire essentiels aux activités du Groupe.

Bottega Veneta continue de soutenir la future génération de designers et artisans avec la *Scuola dei Maestri Pellettieri*, créée en 2006. L'objectif est d'entretenir l'excellence technique, la culture, la passion et les compétences requises par la marque pour ses artisans et designers. Les activités relatives à la *Scuola dei Maestri Pellettieri* ont lieu dans les locaux de Bottega Veneta, à l'Atelier de Montebello Vicentino.

2.5. promotion de la diversité

Kering s'engage depuis plusieurs années en faveur de la diversité et a ainsi été en 2004 l'un des premiers signataires en France de la Charte de la Diversité. En 2010, l'équivalent de cette Charte a également été signé en Allemagne par PUMA, puis en 2011 en Italie par Gucci.

Début 2015 a été signé entre la Direction de Kering et le Comité d'Entreprise Européen le premier accord européen *Empowering talent*. L'engagement de Kering en faveur de l'égalité des chances y a été réaffirmé de manière forte et détaillée.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité est source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. Le Code d'éthique, déployé depuis 2005 et dont la troisième version a été diffusée fin 2013 auprès de l'ensemble des collaborateurs, témoigne de l'engagement en la matière.

Cette politique se traduit par des actions concrètes dans les régions : Kering Asie-Pacifique a ainsi reçu le trophée d'or de la diversité de la première édition des *Asia Recruitment Awards* 2015 organisée par le magazine *Human Resources*. Le prix récompense l'entreprise pour sa capacité à créer un environnement de divers âges, cultures et profils.

2.5.1. Diffuser une culture de l'égalité Femmes/Hommes au sein du Groupe

Si la diversité est abordée par Kering dans toute sa pluralité, un accent tout particulier est mis sur l'égalité professionnelle. En 2010, le Groupe a été l'un des premiers signataires en France de la Charte WEP (*Women's Empowerment Principles*), élaborée par l'ONU Femmes et le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette charte offre un ensemble de réflexions donnant des lignes directrices pour favoriser la présence et la progression des femmes dans l'entreprise et, plus généralement, dans la société. Au niveau national les marques s'engagent également : Gucci est signataire en Italie de *Carta per le pari Opportunità* et *l'Uguaglianza sul lavoro*, initiée à la même époque sur le modèle de la Charte française.

La même année, Kering lançait le programme Leadership et Mixité, qui vise à mettre fin à la déperdition des talents féminins le long de la ligne hiérarchique et plus globalement à diffuser une culture de l'égalité au sein du Groupe. Ce programme stratégique repose sur trois priorités d'action :

- garantir la transparence et l'égalité des chances tout au long de la carrière, grâce à des politiques et des *process* Ressources Humaines traitant chacun et chacune équitablement ;
- promouvoir la progression des talents féminins dans l'organisation à travers des programmes de développement et de networking dédiés ;
- rendre les managers acteurs de cet engagement en faveur de la mixité, à travers la gestion de leurs équipes au quotidien, notamment sur le sujet de l'articulation des temps de vie.

En 2015, avec 33 % de femmes au sein de son Comité exécutif et 36 % au sein de son Conseil d'administration, Kering se positionne comme l'une des entreprises du CAC 40 les plus féminisées.

- **Garantir la transparence et l'égalité des opportunités tout au long de la carrière**

Une culture de l'égalité ne peut se construire sans une sensibilisation régulière des collaborateurs et des managers. À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, Kering a organisé une série d'évènements pour mobiliser ses collaborateurs autour de son engagement en faveur de l'*empowerment* des femmes. Intitulé *Kering for Women*, ce programme multi-sites et multi-media couvrait les trois piliers de l'engagement du Groupe en faveur des femmes : Fondation d'Entreprise Kering pour lutter contre les violences faites aux femmes, programme Leadership & Mixité pour faire de Kering l'employeur de référence des femmes et *Women in Motion* pour promouvoir la place des femmes dans l'industrie du cinéma à travers notamment le partenariat avec le Festival de Cannes.

Ce programme *Kering for Women* s'est traduit par dix jours d'actions, à une échelle globale et régionale : live *webchat* avec les représentantes féminines du Comité exécutif Kering, intervention de spécialistes reconnus du sujet (cinéastes, sociologues), participation à une table ronde de l'ONU, petits déjeuners avec des dirigeants du Groupe... L'objectif : mobiliser les collaborateurs autour d'une réflexion collective sur la situation des femmes dans le Groupe et dans la société en général.

En parallèle, Kering veille à ce que ses processus Ressources Humaines prennent en compte l'objectif d'égalité des chances. Un *reporting* des principales données quantitatives est ainsi ventilé par sexe pour suivre dans le temps cet engagement. Ainsi, en 2015, les femmes représentent 54,1 % des embauches et 50,57 % des managers.

- **Promouvoir la progression des talents féminins dans l'organisation à travers des programmes de développement et de networking dédiés**

En 2013, Kering lançait en France une session pilote de *mentoring* inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif mettait en relation des femmes de talent et des cadres supérieurs (femmes et hommes). Le dispositif a été reconduit en 2014/2015 pour 14 femmes et ouvert à quelques hommes. Les 18 mentor(e)s et 18 mentoré(e)s de cette seconde édition du *mentoring* Kering se sont retrouvés en juin et en septembre pour des points à mi-parcours, accompagnés par une équipe projet dédiée et des *coachs* externes. Ce dispositif rencontrant un fort taux de satisfaction, le dispositif de *mentoring* démarre fin 2015 en Grande-Bretagne, en Italie et en région Asie-Pacifique pour un déploiement en 2016.

Parallèlement, des invitations aux forums en lien avec la mixité (Printemps des Femmes, *Forum Jump, Happy Training*) sont régulièrement offertes aux talents féminins du Groupe en France, afin d'accompagner leur développement personnel à travers des ateliers de formation sur l'assertivité ou le leadership par exemple, des conférences et des moments de networking. En 2015, Leadership au féminin a permis à 13 femmes de plusieurs marques en France de bénéficier d'une journée dédiée.

- **Permettre une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle**

Les marques et Kering mettent en place des actions qui relaient la politique Groupe au plus près des salariés, au bénéfice tant des hommes que des femmes, en favorisant l'articulation des vies professionnelle et personnelle. Kering a d'ailleurs officialisé cet engagement en signant en 2014 les 15 engagements pour l'articulation des temps de vie, lancés par le Ministère français des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes afin de promouvoir une culture managériale plus respectueuse de la vie privée de tous les salariés.

Les actions engagées par les marques depuis plusieurs années en faveur d'une meilleure articulation des vies personnelle et professionnelle se poursuivent et s'enrichissent régulièrement de nouvelles actions.

Kering *Corporate* France s'inscrit dans cette démarche en offrant aux femmes et aux hommes de nouveaux moyens pour mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle : en septembre 2015, un pilote de télétravail a démarré, pérennisé pour les années à venir suite à son succès. Dans le même temps, le portail web Vie pro-Vie perso a été lancé. Il permet de simplifier le quotidien des salariés en leur donnant accès à un grand nombre d'informations sur la vie au travail, les temps libres, la parentalité à 360° et les démarches administratives. Ce portail accessible depuis le bureau ou le domicile permet également le recours à des services de numéros verts et de réservation de places en crèche pour une garde ponctuelle. Ces deux actions visent à faciliter l'articulation des vies personnelle et professionnelle.

Wellbeing@PUMA illustre la volonté de PUMA de continuer à œuvrer en faveur du bien-être des collaborateurs parents de son siège en Allemagne et a apporté de nouvelles améliorations en 2015 : camps d'été pour les enfants des salariés (40 enfants en 2015) pendant deux semaines avec jeux et activités sportives supervisés par des animateurs qualifiés et coopération avec le service aux familles de Nuremberg. À la garde d'enfants s'ajoute un service de crèches et de places en maisons de retraites. Ce programme fait l'objet d'un audit fédéral *Beruf & Familie* qui récompense les initiatives relatives à l'articulation des temps de vie.

De même, afin d'offrir à ses collaborateurs plus de flexibilité dans leur travail et donc de favoriser leur articulation des temps de vie, PUMA a conclu en 2014 un accord d'entreprise sur le travail à distance. En 2015, 440 salariés au siège de PUMA sont équipés pour pouvoir travailler ainsi à distance.

Au Royaume-Uni, Stella McCartney et Alexander McQueen offrent à leurs collaboratrices des conditions de congés parentaux plus favorables que celles offertes par la loi, en maintenant un salaire complet durant trois à six mois de congés. Parallèlement, ces deux marques aident les jeunes parents ou les salariés ayant des parents à charge à travers le partenariat avec *My Family Care*, qui dispense conseils et sessions d'accompagnement.

Bottega Veneta a mis en place aux États-Unis une politique de Congés Famille et Maladie, particulièrement positive au regard des pratiques du marché nord-américain, permettant (sous condition d'une ancienneté d'un an) de bénéficier de 12 semaines d'absence rémunérées pour faire face notamment à l'arrivée d'un enfant (naissance ou adoption), à la nécessité de prendre soin d'un parent malade ou au départ soudain d'un conjoint réserviste rappelé par l'armée.

En Italie, depuis 2013, les enfants entre six et dix ans des collaborateurs Pomellato ont quant à eux l'opportunité de participer durant une ou deux semaines à un camp d'été tenu par une école dispensant des cours d'anglais et située à proximité du siège de la marque. En 2015, onze enfants ont ainsi profité de cette offre, prise en charge par Pomellato.

2.5.2. Promouvoir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap

Au 31 décembre 2015, le groupe Kering compte 379 travailleurs handicapés (taux de couverture 82,2 % – hors Royaume-Uni et États-Unis).

Kering s'engage en faveur de l'intégration des personnes handicapées depuis plus de dix ans. La *Mission Handicap*, créée en 2004, s'emploie à mener des campagnes régulières de lutte contre les stéréotypes et à soutenir les

initiatives en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

En 2015, la *Mission Handicap* a lancé une campagne de sensibilisation mondiale sur l'intranet 360°, « Tous différents, tous compétents » à l'occasion de la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. Destiné à l'ensemble des salariés du Groupe, ce dispositif vise à favoriser l'émergence d'une culture de la diversité et de l'inclusion à travers les marques en faisant découvrir le handicap de façon positive et ludique. Cette campagne axée sur le thème de la reconnaissance des compétences comprend une exposition sur le handicap à travers le monde, des informations pratiques pour adopter la bonne attitude avec un client ou un collègue en situation de handicap et un quizz en ligne afin de mieux connaître les personnalités qui sont ou ont été en situation de handicap.

Le siège France et les marques ont par ailleurs relayé cette opération Groupe par des animations autour du handicap : par exemple, partenariat avec l'association Accolade sur le projet de web documentaire « Regarde-moi » au *Corporate*, confection de sacs à partir de chutes de tissus par des ESATs et accueil des couturières dans l'atelier, sensibilisation du personnel en boutique chez Balenciaga.

Les marques du Groupe en France et en Italie continuent en outre de recourir au secteur protégé, afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées. Des prestations telles que l'impression, la saisie de données, l'archivage, les plateaux-repas/buffets, la mise sous pli, la réponse à des courriers peuvent être confiées à des prestataires employant des personnes reconnues handicapées. Plusieurs marques sous-traitent ainsi les réponses aux candidatures spontanées.

Afin de constituer un vivier de candidats, les marques poursuivent les partenariats noués avec des acteurs institutionnels ou des cabinets de recrutement spécialisés. En France, Volcom participe deux fois par an à des sessions de *job datings via* le département Handi-réseau de la CCI de Bayonne qui présente des profils en adéquation avec les postes requis.

2.5.3. Soutenir les jeunes issus de milieux défavorisés ou en difficulté scolaire

En France, depuis 2005, le Groupe est le partenaire fondateur de l'Institut Télémaque, qui, à travers un double tutorat pédagogique et entreprise, accompagne jusqu'au baccalauréat des jeunes talentueux et motivés, issus de milieux modestes. En 2015, dix collaborateurs du Groupe en France sont tuteurs de jeunes collégiens ou lycéens Télémaque. Leur rôle : permettre à leurs filleul(e)s de s'ouvrir à d'autres horizons socio-culturels et d'aborder leur parcours scolaire avec confiance et ambition, à travers des retours d'expérience, des rencontres et des évènements. Fin octobre 2015, les tuteurs(trices) Kering et leurs filleul(e)s ont ainsi eu l'opportunité de visiter la Maison Boucheron, afin d'en découvrir l'histoire et le patrimoine.

Les marques mènent également des actions dans le cadre de leur responsabilité sociale. Ainsi, Boucheron a développé des relations avec des associations en faveur des jeunes, avec un soutien financier mais aussi avec la participation des salariés (participation à une compétition sportive dans le cadre de « Sport dans la ville »).

2.6. qualité de vie professionnelle

Assurer à ses collaborateurs une qualité de vie garantissant la santé et la sécurité de chacun est un devoir fondamental assuré par l'ensemble des marques du groupe Kering. En 2010 avait été signée avec le Comité d'Entreprise Européen (CEE) de Kering la Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail. En 2015, la santé, la sécurité et la qualité de vie professionnelle forment le premier axe des engagements de Kering dans le cadre de l'accord européen signé le 19 février 2015 avec le Comité d'Entreprise Européen du Groupe.

Dans ce cadre, les marques déploient des procédures et actions en vue d'identifier, d'évaluer, de limiter et de prévenir les risques prépondérants liés à leurs activités. Elles mettent également en œuvre des actions afin d'améliorer de manière continue la qualité de vie professionnelle. Kering prend ainsi l'engagement de développer un environnement et des relations de travail qui assurent le bien-être au travail pour favoriser le développement de tous les salariés et contribuer à la performance du Groupe.

Le baromètre d'opinion salarié mondial mis en œuvre tous les deux ans, « Quel temps fait-il chez vous ? » est à ce titre un outil précieux pour définir les axes prioritaires en matière de qualité de vie professionnelle. Le baromètre interne permet d'identifier et évaluer les facteurs de stress et les leviers du bien-être au travail, notamment par des questions sur l'organisation du travail, les conditions et l'environnement de travail, la communication et les facteurs subjectifs. Une nouvelle édition a été lancée en octobre 2015 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2.6.1. La sécurité et santé au travail, une priorité pour le Groupe

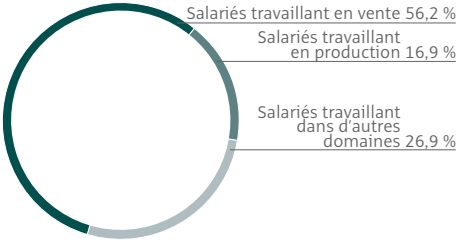
La santé et la sécurité sont une priorité dans l'ensemble des entités du Groupe.

En 2015, 387 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés au sein de l'ensemble des marques du Groupe, contre 303 en 2014.

La typologie des risques est en lien avec les métiers du Groupe :

- vente : risques liés à la manutention, chutes, etc. ;
- production : coupures, piqûres, etc. ;
- autres (*corporate*, logistique, etc.) : risques liés à la manutention, chutes, etc.

PROFILS DES EFFECTIFS INSCRITS AU 31 DÉCEMBRE 2015 PAR MÉTIER[1]



Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail en 2015 et en 2014

	2015	2014
Taux de fréquence des accidents du travail *(Nombre d'accidents par million d'heures travaillées)*	*5,85 %*	*4,88 %*
Taux de gravité des accidents du travail *(Nombre de jours perdus par millier d'heures travaillées)*	*0,19 %*	*0,08 %*

Dans l'ensemble des marques du Groupe, 22 salariés ont été reconnus comme atteints d'une maladie professionnelle au cours de l'année 2015.

Les marques ont continué en 2015 à être attentives au respect du principe de prévention, une priorité dans l'ensemble des entités du Groupe. Les actions se regroupent autour de deux axes : organisation et prévention.

D'une part, plusieurs marques ont renforcé leur organisation santé et sécurité par des ressources dédiées : nomination de nouveaux référents externes (Volcom France), ou d'un nouveau responsable interne (Brioni Italie, Kering corporate France).

D'autre part, plusieurs marques ont mené des actions de prévention avec des consultants ou partenaires spécialisés, ergonomes, médecins du travail, responsables sécurité. Balenciaga a ainsi initié une démarche de prévention des risques avec des actions de formation des salariés en boutique et à l'atelier en France comportant un diagnostic avec des ergonomes et la médecine du travail ainsi qu'un travail avec le CHSCT. Une action de formation sur le risque chimique a été mise en œuvre pour l'ensemble des salariés en atelier.

Sowind a, avec la SUVA, organisme d'assurance des accidents du travail, mené un audit sur les équipements de protection individuels.

Saint Laurent a mis en place un programme de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) dans son atelier d'Angers. Il est proposé aux salariés, plusieurs fois par semaine, des séances d'exercices physiques pour prévenir les TMS. Environ sept à dix personnes participent en moyenne à chaque séance et les participants réguliers témoignent de vrais bienfaits confirmés par le médecin du travail.

Enfin, pour Gucci la prévention en matière de santé et sécurité est un pilier du système de management intégré de la marque. Un comité Environnement, Santé et Sécurité a été établi, qui traite toutes les questions relatives à ces sujets. En 2015, une action de sensibilisation relative aux accidents de la route a été menée.

En matière de prévention des risques, 28 104 heures de formation sécurité ont été dispensées à 11 826 salariés dans le Groupe en 2015.

Taux d'absentéisme global et maladie (en %)

	2015	2014
Taux d'absentéisme global	4,30 %	4,19 %
Taux d'absentéisme maladie	2,05 %	2,09 %

(1) Vente: salariés travaillant en wholesale, boutique et e-commerce / Production: salariés travaillant dans les domaines de la production (atelier, tannerie, etc.) / Autres domaines: salariés travaillant dans des fonctions supports et de logistique.

Le taux d'absentéisme maladie retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, maladie professionnelle, accident de travail et accident de trajet. Plus général, le taux d'absentéisme global rassemble les absences pour maladie et tous les autres types d'absences (maternité, paternité, absences injustifiées, etc.) dès le premier jour d'absence.

2.6.2. L'organisation du travail

Kering œuvre pour la mise en place d'une structure organisée et partagée, de méthodes et de savoir-faire qui doivent permettre aux salariés de travailler ensemble, dans l'intérêt de l'organisation et en fonction des objectifs fixés.

En moyenne, la durée du temps de travail pour les collaborateurs du Groupe travaillant à temps plein est de 39,8 heures par semaine. En 2015, 29 438 heures supplémentaires ont été comptabilisées en France.

L'effectif travaillant à temps partiel représente 11,3 % de l'effectif CDI et est principalement présent aux États-Unis et en Europe de l'Ouest. L'horaire contractuel est réparti en fonction des métiers et des organisations propres à chacune des marques, soit sur certains jours de la semaine, soit sur des plages horaires réduites sur l'ensemble des jours travaillés.

L'organisation du temps de travail dans les marques du Groupe peut varier selon les pays, les sites et les salariés concernés. En France, les forfaits (en heures ou en jours), les dispositifs d'annualisation et de modulation du temps de travail constituent les principaux modes d'organisation du travail.

Au-delà de ces aspects légaux, les marques recherchent et proposent des organisations plus flexibles répondant aux besoins de l'organisation mais aussi aux demandes des salariés (sièges et production), dans le cadre de leur politique de qualité de vie au travail (horaires flexibles pour plusieurs marques, travail à distance pour PUMA Allemagne, congés pour enfants malades pour Boucheron, temps partiel pour Pomellato).

2.6.3. L'enquête « Quel temps fait-il chez vous ? » : une nouvelle édition du baromètre social interne en 2015

Depuis 2001, le groupe Kering organise tous les deux ans son étude d'opinion interne « Quel temps fait-il chez vous ? » pour toutes les marques à travers le monde, afin de mesurer à l'échelle du Groupe la perception des collaborateurs sur des thèmes liés à leur activité et à leur environnement professionnel.

Kering et l'ensemble des marques garantissent aux participants un anonymat total des réponses et s'engagent à la fois à restituer les résultats et à travailler sur la mise en place de plans d'actions au regard de l'analyse des résultats.

En 2015, 24 589 collaborateurs et managers du Groupe dans plus de 60 pays ont répondu au baromètre, représentant un taux de participation de 79 %, en hausse de 8 points par rapport à l'édition 2013.

Les résultats montrent, à l'échelle du Groupe, que les perceptions des collaborateurs s'améliorent par rapport à 2013, en particulier sur la gestion du changement au sein des marques, les informations relatives à la mobilité interne, les possibilités de formation ou encore l'orientation client.

QUEL TEMPS FAIT-IL CHEZ VOUS ?

63 questions sur 81 en progrès vs. 2013	**10 questions sur 81** stable vs. 2013	**8 questions sur 81** en baisse vs. 2013

Kering dispose de bases solides sur lesquelles s'appuyer : les collaborateurs continuent d'être motivés par leur marque et cela s'accompagne d'une large confiance autour des orientations stratégiques et des objectifs du Groupe ; enfin la culture de la performance est un axe fort sur lequel s'appuyer.

Des progrès significatifs par rapport à 2013 sont relevés (+ 4 à + 7 points par rapport à 2013) sur les avantages sociaux, la gestion du changement, les informations relatives à la mobilité interne et les possibilités de formation.

Des attentes subsistent tant sur des aspects subjectifs et personnels, sentiment d'équité, projection dans l'avenir que sur des aspects organisationnels et managériaux, efficacité opérationnelle, développement des compétences, avec des nuances selon les marques.

2.6.4. Mettre en place des actions en faveur de la qualité de vie professionnelle, lisibles par tous les collaborateurs

La qualité de vie professionnelle est un thème majeur de l'accord européen *Empowering talent*. Les marques du Groupe ont déployé des actions dans tous les domaines : sensibilisation et prévention, articulation des temps de vie, accompagnement du changement et organisation.

Dans le domaine de la sensibilisation et prévention, des travaux de fond d'inclusion des risques psycho-sociaux dans les documents obligatoires de recensement et de prévention des risques professionnels ont été accomplis dans plusieurs marques, notamment Volcom et Balenciaga. Un accent a été mis sur la formation des managers pour les aider à identifier des situations complexes ou de risque au sein de leurs équipes (formation des managers de Kering Corporate France en 2015) ou des salariés, sur la gestion du stress (Saint Laurent).

Concernant l'articulation des temps de vie, Kering Corporate France a ouvert un portail « Vie Pro/Vie Perso » et dans le même temps répondu aux attentes exprimées lors du dernier baromètre d'opinion salarié, en offrant des possibilités de télétravail.

PUMA avec son programme *Wellbeing@PUMA* fait figure de modèle avec un ensemble d'actions améliorant l'articulation des temps de vie des collaborateurs avec notamment des programmes liés aux activités et à la garde des enfants et également en proposant une flexibilité de l'organisation.

Les marques du Groupe en Italie ont mis en place ou amélioré le contenu des avantages sociaux mis en place initialement par Gucci. Ainsi, Bottega Veneta, Pomellato, et Kering Corporate disposent en Italie de leur dispositif de bénéfices sociaux, très apprécié, intitulé Welfare.

Enfin, l'accompagnement du changement est bien entendu un facteur clé. Des mesures de dialogue et des groupes de travail ont été mis en place par exemple pour Volcom en France, avec l'introduction du e-commerce.

La qualité de vie professionnelle passe aussi par l'équipement des locaux. À noter par exemple l'installation des équipes IT, RH et Juridique de Kering Italie dans leurs nouveaux locaux près de Florence, avec pour objectif d'améliorer les conditions et l'organisation du travail, réduire les temps de déplacement et éviter la multiplication des réunions grâce à des équipements adaptés.

2.7. dialogue social

Le groupe Kering œuvre dans le but de garantir la continuité du dialogue social propre à chacune de ses instances. 2014 était la première année de mandature complète des instances renouvelées fin 2013 prenant en compte le nouveau périmètre du Groupe, Luxe et Sport & Lifestyle.

2.7.1. Écouter et dialoguer avec son environnement social : le premier accord européen Kering signé le 19 février 2015

En favorisant la libre expression en son sein et un dialogue social permanent avec les représentants du personnel, le groupe Kering a de longue date affirmé clairement sa volonté de nouer des relations collectives et sociales pérennes et constructives avec l'ensemble de ses collaborateurs et leurs représentants.

Fin 2014, la Direction des Ressources Humaines et le Comité restreint du Comité d'Entreprise Européen ont souhaité engager la négociation d'un nouvel accord européen. Il s'agissait de mieux mettre en valeur les engagements déjà souscrits en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail, en les inscrivant dans un cadre plus large. Direction et représentants du Comité d'Entreprise Européen se sont réunis entre septembre et décembre 2014 à quatre reprises pour des sessions de deux jours pour négocier et signer, au nom du Comité d'Entreprise Européen, l'Accord Européen Kering.

L'objectif de cet accord, *Empowering talent*, signé le 19 février 2015 est de souligner pour l'ensemble des salariés les priorités de la politique de Ressources Humaines de Kering. L'accord signé définit les engagements du Groupe autour de trois axes clés que sont : développer un environnement et des relations de travail qui assurent la qualité de vie professionnelle, valoriser la diversité et les actions en faveur de la mixité et de l'égalité des chances ; et enfin, renforcer les opportunités de développement professionnel pour chacun.

Des modalités de suivi de l'accord ont été définies dans un cadre annuel et la première revue des actions a été réalisée lors du Comité d'Entreprise Européen qui s'est tenu le 17 novembre 2015 à Florence.

Chaque marque de Kering relaie cet engagement. Ainsi, en 2015, 102 accords collectifs d'entreprise ont été conclus dans le Groupe, notamment en Europe de l'Ouest et en Asie. Ces accords ont principalement porté sur les rémunérations et les avantages sociaux (salaires, variables, intéressement, participation, etc.), la durée et l'organisation du temps de travail (télétravail/travail à distance, flexibilité du temps de travail, contrat de génération, don de jours solidarité), ainsi que la santé et la sécurité (conditions de travail pour la population *retail*, conditions d'hygiène et de sécurité au travail, intégration des employés en longue maladie).

Dans ce contexte, le nombre d'heures de grève s'élève à 331 heures en 2015, contre 652 en 2014. Il représente 0,01 millième des heures théoriques de travail.

2.7.2. Les instances de dialogue du Groupe

Comité d'Entreprise Européen *20 membres Luxe, Sport & Lifestyle*	Information sur la stratégie et les évolutions du Groupe
Comité de Groupe France *8 membres Luxe, Sport & Lifestyle*	Informations sur les évolutions en France
Comité Luxe *11 membres Luxe*	Instance d'échanges de vues sur la stratégie des marques du Luxe

Le Comité d'Entreprise Européen de Kering

Créé par l'accord du 27 septembre 2000, le Comité d'Entreprise Européen (CEE) de Kering est un lieu d'information, de consultation, d'échanges de vues et de dialogue à l'échelle européenne.

Instance transnationale, le CEE intervient en complément des représentations nationales du personnel existantes, dans le cadre de prérogatives qui lui sont propres. Le CEE de Kering a fait l'objet d'un renouvellement de ses membres en novembre 2013. L'ensemble de ses membres a bénéficié en 2014 pour leur prise de fonction d'une formation de trois jours aux fondamentaux de l'économie, assurée par l'École Supérieure de Commerce de Paris. En 2015, le Comité restreint a quant à lui bénéficié d'une formation d'une journée sur le dialogue social en Europe. Cette formation a été l'occasion de mieux comprendre les différences juridiques et culturelles en Europe mais aussi de positionner l'accord relatif au CEE de Kering au regard des exigences légales.

Réuni deux fois par an en session plénière de trois jours, le CEE est informé et, le cas échéant, consulté sur des questions transnationales ayant un impact sur les salariés du Groupe selon des modalités précisément définies par l'accord régissant son fonctionnement signé le 3 septembre 2008 et renégocié par accord du 26 juin 2013.

Le CEE s'est réuni en séance plénière ordinaire les 16 juin et 17 novembre 2015 à Paris et à Florence. Les principaux points portés à l'information de ses membres ont notamment concerné la situation économique et financière du Groupe, les perspectives et la stratégie du Groupe, les projets transverses et d'un point de vue social, la revue des actions engagées dans le cadre de l'accord européen Kering. En outre, les membres du CEE ont bénéficié de la visite d'une manufacture produisant des souliers Gucci, ce qui leur a permis de percevoir concrètement l'excellence attendue dans ces métiers.

Le CEE est également doté d'un Comité restreint de cinq membres élus par leurs pairs qui se réunit au moins cinq fois par an pour préparer et analyser les deux réunions plénières annuelles, mais aussi pour mener avec la Direction du Groupe différentes concertations.

Le Comité de Groupe Kering

Créé en 1993 et dernièrement renouvelé en 2015, le Comité de Groupe Kering est une instance de représentation du personnel de droit français. Réunis en séance plénière une fois par an, ses membres sont informés et dialoguent sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers ainsi que sur la politique Ressources Humaines du Groupe. Chaque réunion plénière est précédée d'une réunion préparatoire entre membres, dont l'une se tient la veille même de chaque réunion plénière.

Le Comité de Groupe s'est réuni en séance plénière le 12 mai 2015.

Le Comité Luxe Kering

Héritière de l'ancien Comité Européen de l'ex-Gucci Group, cette instance renouvelée et nommée « Comité Luxe Kering » a tenu sa réunion annuelle en septembre 2015 à Florence. Cette instance n'a pas pour vocation à se substituer aux instances européennes et de Groupe. Le Comité Luxe est une instance d'information, de dialogue social et d'échanges avec les partenaires sociaux du Pôle Luxe de Kering en Italie et en France. Lors de la réunion du 29 septembre 2015, les échanges ont porté sur les résultats du Groupe, la politique de formation ainsi que sur l'accompagnement social de changements d'organisation dans le Groupe.

Le dialogue social au niveau Groupe est bien entendu soutenu par un intense dialogue social au niveau des marques, en particulier en France, en Italie et en Allemagne, où sont implantées les équipes Corporate ou les sites de production. Accords collectifs d'entreprise renouvelés, rencontres des directions Ressources Humaines avec les organisations syndicales pour présenter les évolutions des marques ou du Groupe ont jalonné l'année.

3. préserver l'environnement

La responsabilité environnementale du groupe Kering s'appuie sur quatre principes clés :

- placer l'ambition au plus haut en matière de préservation de l'environnement en s'appuyant sur l'innovation ;
- intégrer les préoccupations environnementales au cœur de l'activité des marques en impliquant tous les acteurs de la chaîne de valeur ;
- dépasser les strictes obligations légales en matière environnementale et réfléchir au-delà des limites de l'entreprise à l'instar de la démarche EP&L ;
- développer le leadership du Groupe en la matière et une véritable stratégie de coalition en faveur de l'environnement, en partageant largement ses réflexions, ses avancées et ses résultats avec ses pairs et ses parties prenantes.

3.1. management de l'environnement

Stratégie et objectifs

Kering a publié en avril 2012 une série d'objectifs ambitieux, fixés pour l'ensemble des marques de Luxe et de Sport & Lifestyle à l'horizon 2016. Les principales thématiques couvertes par ces objectifs sont les réductions d'émissions de CO_2, de déchets, la consommation d'eau, l'approvisionnement responsable en matières premières, l'optimisation de l'usage de substances chimiques, de papier et d'emballages et enfin le renforcement de la conformité sociale dans les chaînes d'approvisionnement.

Après la publication de ces objectifs en 2012, et sous l'impulsion de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général du Groupe, les marques du Groupe se sont dotées d'une feuille de route destinée à piloter le progrès et l'avancement sur chacun des objectifs fixés. Ce travail collaboratif et continu permet de dresser un état des lieux de l'ensemble des projets en cours et d'identifier leurs contributions aux objectifs du Groupe. Les progrès des marques au regard de leur feuille de route font l'objet de points d'avancement réguliers entre le *Chief Sustainability Officer* du Groupe et les Présidents des marques.

Témoin de l'intégration du développement durable au cœur de l'activité du Groupe, le sujet est depuis 2015 à l'ordre du jour de l'une des quatre *Business Reviews* trimestrielles ce qui permet à chaque Président de marque de présenter aux dirigeants de Kering sa feuille de route, ses résultats et les moyens associés en matière de développement durable.

Organisation interne pour la gestion de l'environnement

Au quotidien, la Direction du Développement durable de Kering, qui regroupe une quinzaine de spécialistes, prépare la déclinaison opérationnelle de la politique environnementale du Groupe et aide les marques dans l'identification des sujets prioritaires et la mise en œuvre des plans d'actions visant à atteindre les objectifs 2016. Pour ce faire, Kering met à la disposition des marques un ensemble d'outils tels que le système de *reporting* environnemental ou l'EP&L, mais également des documents pratiques définissant les principes et lignes directrices pour accompagner les marques dans la gestion de leurs impacts environnementaux. C'est par exemple le cas pour les consommations d'énergie, d'eau, le traitement des déchets et les approvisionnements en matières premières. Ces outils sont mis à jour régulièrement et développés pour couvrir le plus large éventail de sujets en fonction de l'état de la recherche.

La coordination opérationnelle entre les marques et le Groupe est assurée grâce à un réseau de managers dédiés à temps plein aux questions de développement durable. Ainsi, chaque marque dispose *a minima* d'un *Sustainability Lead*. Au total, plus de 50 collaborateurs dans le Groupe et ses marques sont dédiés à la mise en œuvre de la politique développement durable.

Les marques développent par ailleurs leurs propres organisations internes afin de piloter leur politique développement durable et travailler à l'atteinte des objectifs Groupe. La plupart d'entre elles disposent d'une *Green Team*, équipe transverse de collaborateurs représentant les principales directions de l'entreprise qui participent au déploiement des projets développement durable. En 2015, on notera notamment :

- la mise en place d'une telle *Green Team* chez Ulysse Nardin, marque ayant récemment rejoint le Groupe et dont la première tâche a consisté à définir sa feuille de route (achat d'or éthique, sobriété énergétique, etc.) ;
- la mise à jour chez Gucci de ses principales politiques développement durable ;

- chez Volcom, la réalisation d'une large consultation des acteurs clés visant à redéfinir la politique développement durable de la marque en accord avec la stratégie du Groupe ;
- côté Saint-Laurent enfin, ce sont plus de 20 personnes appartenant aux différentes grandes fonctions de la marque (studio, production, logistique, *merchandising*, ressources humaines, vente, etc.) et régions, qui interagissent régulièrement avec l'équipe développement durable de la marque.

Le *reporting* environnemental s'appuie également sur un large réseau de près de 400 contributeurs, présents à travers le monde dans les marques du Groupe. Il garantit un niveau de précision des données optimal et permet au Groupe de suivre finement ses impacts environnementaux et ses performances.

Animation du réseau

L'ensemble des *Sustainability Leads* et la Direction développement durable de Kering se réunissent chaque mois afin de coordonner la mise en place de la stratégie développement durable, partager et mutualiser les bonnes pratiques développées au sein des marques. Au-delà de l'échange d'expériences, ces travaux permettent de définir les plans d'actions qui répondent aussi bien aux enjeux transversaux du Groupe qu'à ceux plus spécifiques des marques concernées. Le réseau développement durable de Kering rassemblant les équipes du corporate et des marques se réunit physiquement une fois par an pour deux jours de réflexion et de groupes de travail. Le *Sustainability Network Meeting* 2015 a permis de faire le point sur les actions menées dans le cadre de la stratégie développement durable 2012-2016 et de partager les premières pistes de réflexion sur la prochaine période. Jean-François Palus, Directeur Général délégué de Kering, est venu partager la stratégie business du Groupe et ses perspectives d'évolution avec les participants, tandis que la Direction des Ressources Humaines de Kering a présenté le nouveau dispositif du Kering Leadership Model.

En 2015, Kering a renforcé ses *Idea Labs*, groupes de travail réunissant des experts et des opérationnels de plusieurs marques afin de partager les connaissances, faire émerger et structurer de nouvelles idées, mettre en œuvre des solutions concrètes pour améliorer notamment l'empreinte environnementale et sociétale des approvisionnements en matières premières ou la maîtrise des risques chimiques. En 2015, huit *Idea Labs* impliquant au total une cinquantaine de collaborateurs, se sont réunis régulièrement autour des thématiques suivantes :

- le cuir ;
- la fourrure ;
- l'or ;
- les diamants ;
- les substances chimiques.

Et nouvellement créés en 2015 :

- les peaux précieuses ;
- la laine, le cachemire et autres fibres nobles ;
- la soie.

En 2016, Kering a pour projet de créer de nouveaux *Idea Labs* sur le coton, la viscose et l'efficacité énergétique.

Le Groupe propose également à ses marques des outils visant à atteindre les meilleures pratiques de gestion environnementale. Le *Smart Sustainable Store*, à destination des magasins, donne ainsi sous forme de guide les meilleures pratiques en matière de gestion de l'énergie, des déchets, du papier, de l'eau et des autres ressources consommées, des emballages et des expéditions, ainsi que des conseils liés à la maintenance et à l'entretien. Il est disponible en six langues : anglais, français, italien, japonais, chinois simplifié et chinois traditionnel. Il s'accompagne d'une version plus détaillée insistant sur le cycle de vie du magasin et de ses équipements. Un guide de bonnes pratiques du même type a été réalisé en 2015 pour les bureaux, le *Smart Sustainable Office*. Conçu par Kering et les marques du Groupe, ce guide propose des solutions et des recommandations aux employés de bureau, afin de les engager à appliquer des éco-gestes dans leurs tâches quotidiennes. Une check-list est également proposée pour les aider à suivre leurs progrès. Ce guide est disponible en anglais, en français et en italien.

Formation et information des salariés

Dans une volonté d'impliquer tous les collaborateurs dans la démarche développement durable et d'imprégner la culture du Groupe, Kering met régulièrement en place des actions de sensibilisation et de formation à destination de ses salariés.

L'équipe développement durable de Kering anime et diffuse l'actualité développement durable du Groupe *via* de nombreux supports et en particulier l'intranet Groupe 360°. Cette plateforme commune à toutes les marques contient un espace dédié au développement durable et propose des solutions de partage à travers lesquelles sont gérés les projets multimarques comme l'EP&L ou les feuilles de route des marques.

Par ailleurs, deux newsletters internes dédiées au développement durable sont également diffusées deux fois par mois : le *Sustainability Monitoring* qui recense tous les articles de la presse nationale et internationale se faisant l'écho des réalisations de Kering et de ses marques en matière de développement durable et la *Regulatory Watch* listant les dernières actualités réglementaires en lien avec le développement durable.

Le digital est régulièrement utilisé pour former les collaborateurs aux outils. Ainsi, cinq webinars ont été organisés par l'équipe Kering pour présenter en détail aux membres du réseau les objectifs, les règles et les outils du *reporting* environnemental ainsi que les spécificités

de l'année 2015. Ces webinars se sont adressés aux contributeurs et valideurs du réseau.

Quatre webinars de formation aux enjeux du *sourcing* responsable ont également été organisés autour de l'achat de peaux de pythons, de coton, de cachemire et de laine ainsi que sur les nanotechnologies. Chacun de ces webinars a rassemblé entre 10 et 20 personnes, essentiellement les *Sustainability Leads* et des responsables de production des marques.

Les conseillers de vente en boutique constituent également une population privilégiée pour les actions de formation et de sensibilisation à la stratégie de développement durable de Kering afin qu'ils puissent s'en faire les porte-parole efficaces auprès des clients. Un guide spécifique *Sustainability in retail* a ainsi été développé en 2015 à l'attention des équipes de Kering et des marques qui forment les collaborateurs en relation avec la clientèle. Ce guide est composé de modules qui couvrent les matières premières clés utilisées par le Groupe, afin d'aider les collaborateurs (et *in fine* les clients) à mieux comprendre où et comment sont fabriqués les produits, les enjeux des chaînes d'approvisionnement, leurs principaux impacts et la stratégie mise en œuvre par Kering et ses marques pour répondre à ces enjeux. Ce guide sera adapté par chaque marque à ses besoins et utilisé dans le cadre des dispositifs de formation des équipes en boutique en 2016.

Les *Kering Sustainability Awards* sont un autre axe majeur de sensibilisation. Depuis 2010, ils permettent aux collaborateurs du Groupe de valoriser leur esprit d'initiative, leur créativité et leurs valeurs. Lancée en octobre 2014, la 5e édition des Prix s'est appuyée sur une plateforme web dédiée permettant aux collaborateurs du Groupe de soumettre et de voter pour les projets présentés dans les catégories suivantes :

- innovation produit ;
- amélioration de l'efficacité ;
- communication avec les parties prenantes ;
- soutien aux communautés.

Les projets lauréats ont été dévoilés lors d'une cérémonie qui s'est tenue le 2 juin 2015 à Hong Kong autour d'une soirée organisée par Kering et dénommée *Fashioning the Future*. François-Henri Pinault et Marie-Claire Daveu ont présidé cette cérémonie qui se déroulait pour la première fois en Asie, devant un public interne et externe. La cérémonie des Awards a été précédée par des sessions de Q&A avec François-Henri Pinault, puis Marie-Claire Daveu et Dennis Chan, CEO et directeur artistique de Qeelin, qui ont chacun témoigné du lien étroit et croissant entre développement durable et mode. L'initiative de l'année a été décernée à Stella McCartney pour son projet viscose durable qui vise à mettre en place un approvisionnement 100 % traçable et durable de fibres cellulosiques, très utilisées dans le cadre des collections de prêt-à-porter de la marque. La fabrication de ces fibres, issues de la dissolution de pulpe de bois présente en effet des risques importants en terme de déforestation. Cette cérémonie de remise des prix a été suivi du *Caring Day* le 5 juin 2015. Cet événement, mené à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement, a permis de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du siège parisien mais également en régions APAC grâce à des programmes ludiques et de présenter les actions menées par le Groupe.

Les marques définissent également leurs actions de sensibilisation et d'implication de leurs collaborateurs. Saint Laurent utilise différents modes de communication : newsletters, intranet, interventions d'experts extérieurs dans le cadre d'événements, modules de formation d'une heure inclus désormais dans le processus d'ouverture des nouveaux magasins en Europe et dans le programme d'intégration des nouveaux entrants. Brioni a développé un portail de formation dédié au développement durable à destination des équipes en boutique. De plus, une conférence sur le développement durable à destination du département *Merchandising* et des acheteurs a été organisée à l'occasion de leur showroom interne. Dans cette même lignée, trois formations aux grands enjeux du développement durable ont été organisées pour la *Green Team* de Pomellato sur les thèmes suivants : « Qu'est-ce qu'un business durable ? », « Mesurer ses impacts environnementaux » et « La Fondation Kering pour les droits des femmes ». À l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement le 5 juin, Balenciaga a mené des actions de sensibilisation auprès de ses employés en France afin de renforcer l'engagement de chacun pour la protection de l'environnement et de les inciter à agir par des gestes simples. Pour cela, des bonnes pratiques pour être « Green au bureau » ont été diffusées et des bouteilles écologiques ont été offertes à chaque employé dans le but de réduire les consommations de gobelets en carton. Ces actions ont également été menées auprès des employés de la plateforme de développement de produit de Novara en Italie. Chez Gucci, un guide opérationnel a été préparé et diffusé aux responsables des services généraux afin de les accompagner dans la mise en place de bonnes pratiques environnementales. D'une manière générale, tous les documents clés en matière de développement durable sont partagés par la marque avec ses employés *via* un nouvel espace dédié de son intranet. La marque propose aussi à ses employés des formations spécifiques sur des sujets tels que la certification RJC (*Responsible Jewellery Council*) et le *reporting* environnemental. Volcom, à travers la campagne *Earth Day* 2015, a organisé pour ses salariés un évènement baptisé *Surf-Yoga-Bike-Walk-Clean Up* sur une plage proche de ses locaux. De son côté, Stella McCartney développe pour chaque nouvelle collection, un document mettant en avant les caractéristiques *responsables* de ses produits (coton biologique, laine durable, bois FSC, polyester recyclé, etc.). Ce document est partagé avec la direction et les équipes de ventes

avant le lancement de la collection. La marque organise également deux fois par an des réunions de sensibilisation des équipes de production aux éléments clés du développement durable et des équipes achats au commerce équitable. Enfin, Boucheron a publié une double page dédiée au développement durable dans son *Album de Famille* de l'hiver 2014-2015, relatant les projets en cours sur des thèmes comme l'or éthique, la certification RJC ou encore les pratiques responsables au bureau.

Démarches de certification

Au sein du Groupe, le nombre de sites pour lesquels une démarche de certification ISO 14001 est pertinente reste limité en raison de la nature des activités du Groupe. Ainsi, cette certification qui témoigne de la mise en place d'un système de management des impacts environnementaux, est visée en priorité pour les sites présentant les impacts environnementaux les plus significatifs tels que les grands centres logistiques ou les tanneries. En 2015, les plateformes logistiques de Bioggio et de Stabio ont renouvelé leur certification tandis que celle de Sant'Antonino a obtenu sa première certification. Par ailleurs, certains sites de Bottega Veneta ont obtenu ou renouvelé leur certification ISO 14064 relative à la quantification des émissions de gaz à effet de serre.

Marque	Nom du site	Activité	Certifications *(année)*
Kering	Plateforme Bioggio	Distribution	ISO 14001 (2015)
	Plateforme Stabio	Distribution	ISO 14001 (2015)
	Plateforme Sant'Antonino	Distribution	ISO 14001 (2015)
	Cadempino	Bureaux	ISO 14001 (2014)
	Caravel	Tannerie	ISO 14001 (2014)
	Blutonic	Tannerie	ISO 14001 (2014)
Gucci	Entrepôt Casellina	Distribution	ISO 14001 (2010)
	Siège Casellina	Bureaux	ISO 14001 (2010)
	Tigerflex	Production	ISO 14001 (2014)
	Gucci Museo	Bureaux	ISO 14064 (2012)
Bottega Veneta	Altavilla Vicentina	Distribution	ISO 14001 (2010)
	Atelier Montebello Vicentino	Production	ISO 14001 (2014)
			ISO 14064 (2015)
	Montebello Vicentino	Bureaux	ISO 14001 (2014)
			ISO 14064 (2015)
	Siège Milan	Bureaux	ISO 14064 (2014)

Indicateurs et *reporting*

Afin de suivre avec précision l'empreinte environnementale de ses activités, Kering mène chaque année depuis 2004 un *reporting* environnemental qui s'appuie sur une centaine d'indicateurs. Représentatifs des enjeux environnementaux des différentes marques, ces indicateurs s'articulent autour de huit thèmes : la production de déchets, la consommation d'énergie, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, la gestion des risques environnementaux, le transport de marchandises et les déplacements professionnels, la consommation de matières premières.

En 2015, le suivi des consommations d'énergie des magasins a été renforcée au niveau monde grâce à l'extension du système de suivi NUS. Les consommations d'électricité et de gaz sont suivies de façon mensuelle grâce au système NUS et directement intégrées au *reporting* environnemental en fin d'année, limitant les risques d'erreurs de saisie, le recours à des estimations et permettant de réagir en cas d'écarts par rapport aux objectifs. En 2014, 450 magasins en Europe et aux États-Unis ont été suivis *via* ce système. En 2015 ce nombre a été étendu à 496, incluant à présent l'Asie.

Afin de piloter sa performance environnementale au plus près des réalités opérationnelles, Kering souhaite que son *reporting* environnemental couvre l'intégralité de ses activités à travers le monde et privilégie donc la collecte de données réelles au niveau de 1 673 sites. Pour autant, le Groupe se laisse la possibilité d'estimer certaines données selon les méthodologies définies dans son protocole de *reporting*. À noter enfin en 2015, la traduction en italien, aux côtés de l'anglais et du français, de tous les indicateurs du *reporting* afin de faciliter l'appropriation et la compréhension de tous.

Afin de suivre de façon fiable les évolutions d'une année sur l'autre, plusieurs indicateurs du Groupe sont présentés dans ce rapport à *pro forma*. Cette méthode permet de s'affranchir des changements de périmètre, en ne prenant en compte que les sites présents lors de deux années consécutives.

Une note méthodologique rassemble l'ensemble des informations concernant le protocole de *reporting* environnemental, les facteurs d'émission et les règles d'estimation ou d'extrapolation des données. Ce document est disponible sur le site Internet du Groupe, rubrique développement durable.

3.2. compte de résultat environnemental

Depuis 2012, Kering travaille à la création et au déploiement de son Compte de Résultat Environnemental (*Environmental Profit and Loss account* – EP&L), l'objectif affiché et communiqué en 2012 étant de couvrir l'ensemble des activités du Groupe pour 2015. En 2013, six marques du Groupe ont été couvertes (sur la base de leurs données 2012), ce qui a permis de publier les enseignements du projet mené sur 73 % de l'activité 2012 du Groupe. Kering a dès 2013 réussi à couvrir l'ensemble de ses activités [1]. En 2015 le Groupe a reconduit cet exercice sur les données 2013. Ces deux années consécutives de résultats sur le périmètre Groupe permettent désormais à Kering de mesurer l'évolution de ses performances environnementales.

Durant l'année 2015 Kering a travaillé à trois réalisations majeures : la publication de ses résultats au titre des années 2013 et 2014, l'industrialisation des calculs et de la méthodologie et enfin, le partage avancé de sa méthodologie et de ses retours d'expérience avec ses pairs.

En mai 2015, Kering a publié les résultats de son EP&L (sur la base des données 2013) lors d'une conférence de presse. À cette occasion, Kering a par ailleurs rendu publique sa méthodologie pour inciter les autres entreprises à s'engager dans la démarche de comptabilité du capital naturel. Quelques mois plus tard, en novembre 2015, un nouveau rapport présentant les résultats EP&L Groupe 2014 a fait l'objet d'une publication ainsi que d'une présentation lors d'un Twitter Chat. C'est la première fois au niveau mondial que les résultats de deux exercices consécutifs de comptabilité du capital naturel font l'objet d'une publication.

Ces résultats ont fait l'objet de rapports détaillés disponibles sur le site web du groupe kering.com, rubrique développement durable.

Le but de l'EP&L est de constituer un outil d'aide à la décision pour stimuler les projets développement durable du Groupe et orienter les choix quotidiens des décideurs pour, *in fine,* réduire et limiter l'impact environnemental de Kering et de ses chaînes d'approvisionnement. Au-delà du temps imparti à la collecte des données nécessaires à l'élaboration de l'EP&L, Kering a mis au point un logiciel de calcul qui permet de connaître l'empreinte environnementale de ses activités en quelques minutes, alors que plusieurs mois d'efforts étaient requis jusqu'alors. Cette industrialisation du *process* de calcul permet une meilleure appropriation du sujet par les équipes opérationnelles qui peuvent comparer l'impact de leurs décisions beaucoup plus rapidement. 2016 verra la poursuite de ces efforts et la mise en place d'un logiciel de simulation de décisions et de visualisation des impacts de différents scenarios (changement de *sourcing*, amélioration de l'efficacité d'un process de fabrication, utilisation d'une matière première différente...). L'EP&L pourra alors faire encore davantage partie intégrante des outils quotidiens d'aide à la décision des marques de Kering.

Les résultats et enseignements de l'EP&L ont été largement partagés et expliqués par Kering durant l'année 2015. En interne tout d'abord, toutes les marques du Groupe ont sensibilisé leurs décideurs clé (membres du Comex, studio de conception, acheteurs...) aux principaux enseignements de l'EP&L et surtout aux différentes décisions qui peuvent être prises pour en améliorer les résultats. De plus Kering a partagé son expérience avec de nombreux partenaires durant l'année, dont notamment : le WBCSD, l'Union européenne, le *World Climate Summit* durant la COP21, la *Responsible Investment Europe Conference*, le *CBD Business and Biodiversity Forum*, le *Sustainable leaders Forum*, *la table ronde « Systems Thinking »* organisée par le *Guardian*, le Ministère de l'écologie et du développement durable, la *BLC sustainability in retail conference*, le *Leather Working Group*, l'École des Mines de Paris ainsi que le Groupe Tata.

De plus, à travers sa participation au *Technical Group* de la *Natural Capital Coalition*, Kering a participé à la création de la version de travail du *Natural Capital Protocol* qui donnera lieu à une version définitive en mai 2016.

Qu'est-ce qu'un EP&L ?

Le Compte de Résultat Environnemental est un outil pionnier qui permet d'évaluer ses impacts et dépendances vis-à-vis des ressources naturelles. Il conduit à attribuer une valeur monétaire aux conséquences sur les populations des impacts environnementaux de l'entreprise, tout au long de ses chaînes d'approvisionnement. Utiliser une unité commune pour tous les types d'impact permet de les comparer, c'est-à-dire de les hiérarchiser. C'est un outil nécessaire pour mieux réduire les impacts en priorisant avec efficience les actions là où le retour sur investissement apparaît le plus prometteur.

(1) À l'exclusion des activités de Bottega Veneta mobilier et de Brandon (soit 0,4 % du chiffre d'affaires Groupe). Les activités sous licence (parfum, cosmétique et lunettes) ne faisant pas parti du périmètre de consolidation (pas de contrôle opérationnel de Kering).

Les résultats de l'EP&L permettent au Groupe de :

- traduire les impacts environnementaux dans un langage que le monde des affaires comprend ;
- comparer entre eux des impacts environnementaux distincts, ce qui n'était pas directement possible avant ;
- comparer pour un impact environnemental donné, l'ampleur des impacts suivant leur localisation (ceci est par exemple particulièrement pertinent pour la disponibilité en eau douce qui est un sujet éminemment local) ;
- faciliter les comparaisons entre ses marques et ses *business units*.

Bien que l'exercice soit aujourd'hui mené dans un contexte où les entreprises n'ont pas à supporter les coûts de leurs externalités, Kering pense qu'une entreprise responsable se doit de minimiser son impact sur les ressources naturelles. De plus, les nombreux enseignements que fournit l'EP&L permettent à Kering de mieux comprendre et gérer ses difficultés d'approvisionnement en matières premières essentielles pour ses produits en tenant compte de leur région d'origine.

Les résultats ne sauraient représenter une responsabilité ou un coût pour Kering. Ils représentent en revanche une manière nouvelle d'estimer le coût sur les sociétés des changements dans l'environnement dus aux activités du Groupe et de ses fournisseurs. Ce champ de comptabilité étant très récent, il n'existe pas de standards officiels reconnus pour estimer l'ensemble de ces valeurs.

Pourquoi développer un EP&L ?

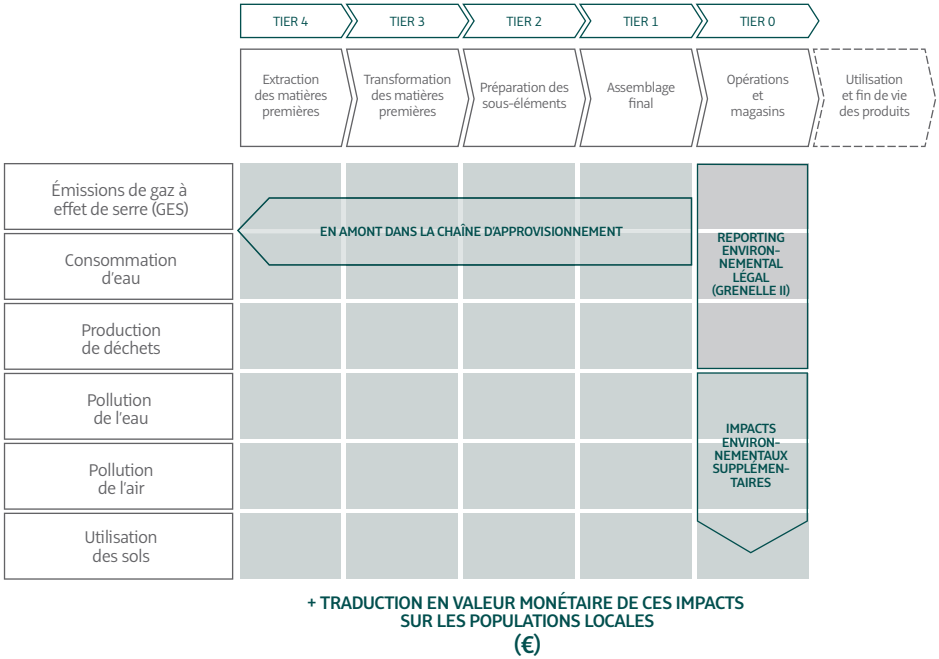
Pour Kering et ses marques, l'EP&L représente une façon nouvelle d'appréhender leurs activités. Il dévoile les champs d'améliorations dans lesquels le Groupe peut déployer des solutions qui réduiront significativement l'impact environnemental de ses approvisionnements et des *process* de production et de transformation des matières premières. Il aide à comprendre :

- **où sont les principaux impacts environnementaux** : l'EP&L approfondit la compréhension des comparaisons entre impacts environnementaux. Quantifier et valoriser en termes financiers tous les impacts environnementaux permet de construire de bons arbitrages entre différents types d'impacts, de localisation et *in fine* de matières et de technologies ;
- **la variété et la complexité des opérations du Groupe et de ses chaînes d'approvisionnement** : dans sa démarche EP&L, le Groupe a sondé plus de mille fournisseurs clés sur cinq continents, depuis l'assemblage des produits jusqu'aux fournisseurs de matières premières, incluant notamment des fermes de vers à soie en Chine, des ateliers textiles en Asie, des élevages de moutons en Argentine et des tanneries italiennes. Travailler avec ses fournisseurs et les aider à mieux gérer leurs propres défis environnementaux a permis de renforcer les relations du Groupe avec ses fournisseurs clés et de contribuer à la sécurisation de l'approvisionnement de matières premières clés ;
- **l'impact des décisions du Groupe** : le partage des résultats et de leurs enseignements avec les différents départements du Groupe a permis une prise de conscience sur l'impact et les conséquences qu'une décision peut avoir à l'autre bout de la planète. De plus, l'EP&L fournit une méthodologie claire pour évaluer la performance environnementale des projets et investissements du Groupe et hiérarchiser ses priorités d'action pour réduire au mieux l'impact environnemental.

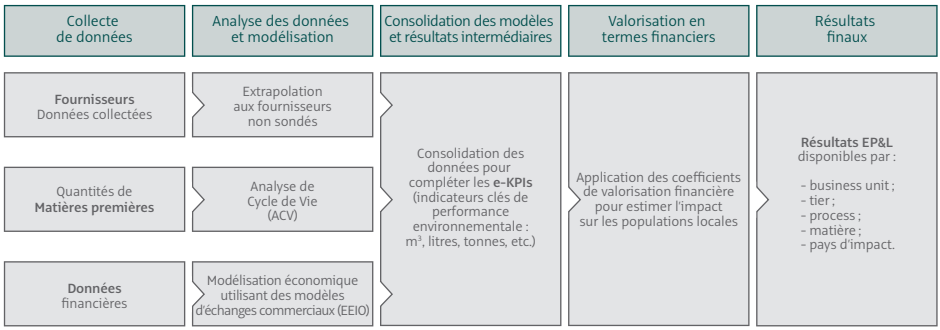
Résumé de la méthodologie

L'approche EP&L va au-delà du *reporting* environnemental classique et produit une image bien plus riche des impacts des activités de Kering.

PÉRIMÈTRE COUVERT PAR LA DÉMARCHE EP&L



LES PHASES CLÉS DE CONSTRUCTION DE L'EP&L



Plus de soixante-dix indicateurs d'émissions et de consommation de ressources ont été mesurés ou estimés pour toutes les activités le long de toutes les chaînes d'approvisionnement du Groupe. Kering a collecté de l'information sur site partout où cela a été possible. Lorsque ces données primaires n'étaient pas disponibles, le Groupe a utilisé des études revues par des comités d'experts, principalement venant de base d'analyses de cycle de vie. Ces données sont ensuite adaptées aux spécificités des pays où l'impact a lieu.

Conséquence de ces émissions ou utilisation de ressources, les changements dans l'environnement sont convertis en termes financiers en prenant en compte les contextes locaux et leurs effets sur le bien-être des populations locales. Cette approche de valorisation est cohérente avec les recommandations de la Commission européenne[1], elle est également de plus en plus utilisée par les décideurs politiques français[2]. L'approche EP&L valorise les conséquences des émissions et des consommations de ressources dans un contexte local donné.

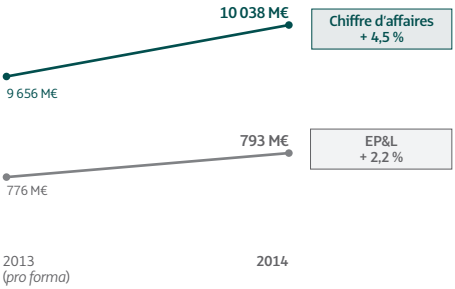
	Émissions de GES	Consommation d'eau	Pollution de l'eau	Utilisation des sols	Pollution de l'air	Production de déchets
Émissions et utilisation des ressources	CO_2, N_2O, CH_4, CFCs ...	m^3	Métaux lourds spécifiques, nutriments, composés toxiques	Hectares de forêts tropicales, tempérées, de zones humides ...	PM2.5, PM10, Nox, Sox, VOCs, NH_3	Déchets dangereux et non dangereux
Changements dans l'environnement	Changement climatique	Raréfaction de l'eau	Réduction de la qualité de l'eau	Réduction des services écosystémiques	Augmentation des concentrations de polluants	Changement climatique, nuisances et contaminations
Affectation du bien-être (coûts pour les sociétés)	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements naturels	Malnutrition et maladies	Impacts sur la santé, eutrophisation, pertes économiques	Impacts sur la santé, pertes économiques, changements des environnements naturels	Maladies respiratoires, pertes agraires, visibilité réduite	Réduction de la jouissance des environnements locaux, coûts de décontamination

Fort du travail exhaustif effectué par Kering et ses marques pour cartographier et sonder ses fournisseurs, Kering dispose désormais d'une importante base de données d'impacts environnementaux pour chaque *process* de production et dans chaque pays où ils ont lieu. Le Groupe a dès 2015 capitalisé sur ce précieux travail pour alléger la collecte de données et consacrer son énergie à la création d'un logiciel de calcul d'EP&L. Baptisé Demeter, ce logiciel basé sur un outil de calcul financier, permet désormais de calculer l'EP&L d'une marque en quelques minutes sous réserve de connaître les indicateurs principaux qui témoignent de son activité (quantité de matières premières utilisées, dépenses dans la *supply chain*, chiffre d'affaires...). Cette avancée est clé dans l'optique de créer un outil d'aide à la décision rapide et simple qui puisse être quotidiennement utilisé par les différents décideurs du Groupe.

Les enseignements de l'EP&L

En 2014, le Groupe a été couvert pour la première fois dans son ensemble par la démarche EP&L sur la base des données 2013. En 2015 le Groupe a reconduit cet exercice sur les données 2014, ce qui permet désormais à Kering de mesurer l'évolution de ses performances environnementales.

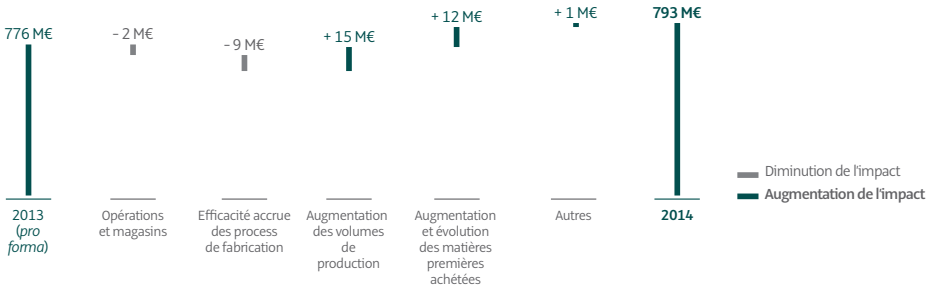
RÉSULTATS EP&L ET VARIATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE 2013 ET 2014



Kering a intégré les enseignements de l'EP&L 2013 dans sa stratégie de développement durable, particulièrement autour de ses consommations de matières premières. Bien que ces projets nécessitent du temps pour prendre une grande ampleur, certains efforts ont déjà porté leurs fruits en 2014. Ainsi les impacts EP&L de Kering en 2014 ont progressé de 2,2 % pour une progression de 4,5 % de son chiffre d'affaires.

(1) *Voir The economics of environmental policy : http://ec.europa.eu/environment/enveco/economics_policy/.*
(2) *Voir « Quelle évaluation économique pour les services écosystémiques rendus par les prairies en France métropolitaine? » Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt, Centre d'étude et de prospective, Service de la statistique et de la prospective.*

ÉVOLUTIONS DES RÉSULTATS EP&L DE KERING ENTRE 2013 ET 2014



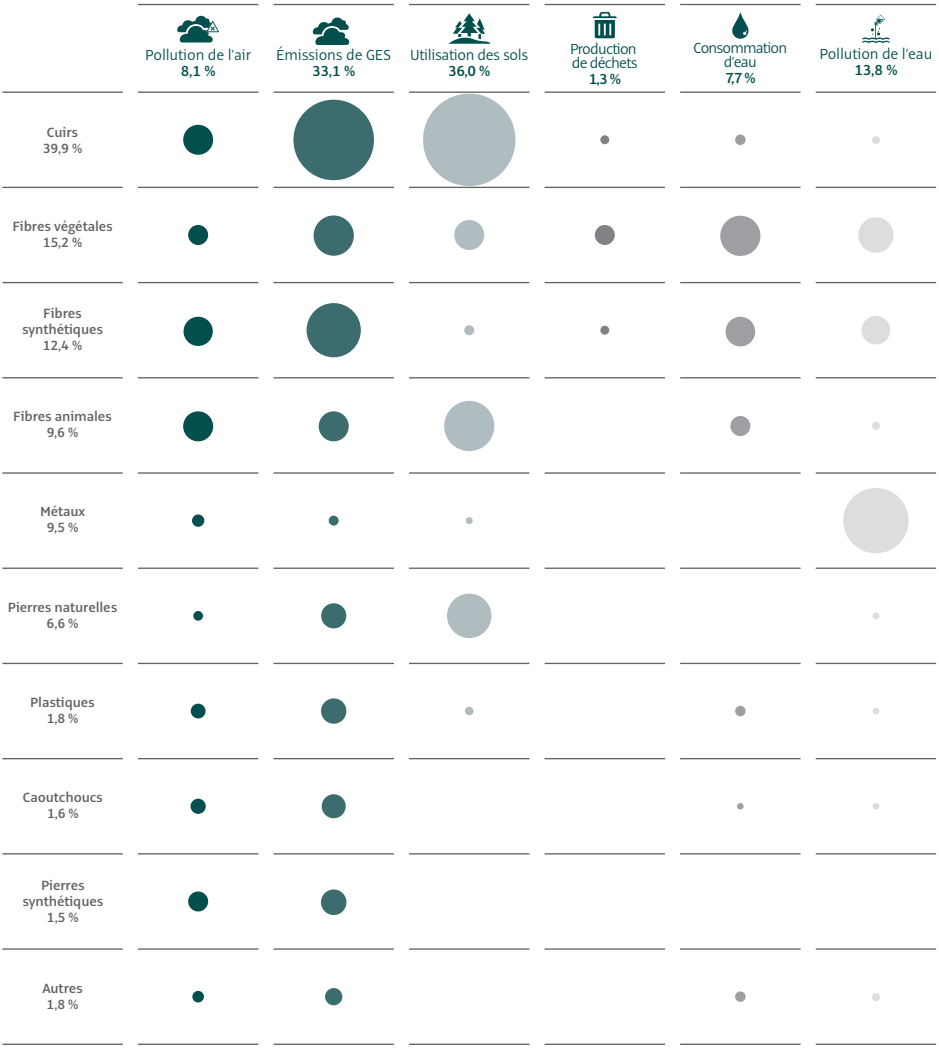
L'amélioration de l'efficacité énergétique (Tier 0 dans l'EP&L) des sites de Kering a permis au Groupe de diminuer son empreinte. De plus, l'accompagnement par le Groupe de certains fournisseurs directs clés commence à porter ses fruits puisque l'impact des usines textiles diminue. Côté matières premières, bien que la substitution de certains métaux par des matières plastiques moins polluantes et le déploiement de projets de *sourcing* responsable aient permis à Kering de réduire son impact environnemental à chiffre d'affaires constant, cela ne suffit pas à compenser entièrement la croissance des activités du Groupe.

L'EP&L permet de dresser la cartographie des impacts :

L'EP&L 2014 DU GROUPE KERING PAR TIER ET PAR IMPACT ENVIRONNEMENTAL

La production des matières premières (T4) et leurs premières transformations (T3) présentent les plus forts impacts EP&L de Kering en 2014 cumulant 75 % des impacts totaux. De même, pollution de l'eau, émissions de gaz à effet de serre (GES) et utilisation des sols représentent plus de 76 % des impacts du Groupe. Cette cartographie, quasiment inchangée par rapport à 2013, représente le profil d'impact typique des activités de Kering.

Le détail des impacts environnementaux par matière première éclaire particulièrement les activités les plus impactantes du Groupe pour ce qui concerne les Tier3 et Tier4.



Ainsi les produits en cuir présentent un fort impact sur l'effet de serre et sur la conversion des sols alors que les fibres textiles sont consommatrices d'énergie et d'eau, ce qui explique leurs impacts sur la pollution de l'air, le changement climatique et l'eau. De plus l'utilisation de métaux, et plus particulièrement les métaux précieux, a un fort impact sur la pollution de l'eau en raison des substances chimiques utilisées lors de l'extraction et des premières étapes d'affinage.

Les réponses de Kering

Ces conclusions confortent le Groupe dans sa stratégie de développement durable qui met fortement l'accent sur les politiques de *sourcing* responsable et la recherche d'amélioration de l'efficacité environnementale des procédés industriels, tout en visant une gestion optimale des sites et activités du Groupe :

1. **Le développement de procédures internes plus robustes** : une meilleure compréhension des risques et opportunités du Groupe a permis d'adapter et d'optimiser les procédures internes, notamment au niveau du *sourcing* de matières premières comme par exemple, le cuir et les peaux précieuses, le coton, la laine, la fourrure, l'or, les diamants, ou encore les plastiques (voir en particulier la partie 3.4 de ce chapitre) ;

2. **La mise en œuvre de projets ciblés** : le Groupe a priorisé ses actions de développement durable en réponse aux enseignements de l'EP&L, notamment autour :
   a. du choix des matières, que ce soit au niveau de la matière elle-même ou de son pays de production,
   b. des *process* de production tels que les technologies de tannage sans chrome, ou les améliorations de la performance environnementale des fournisseurs,
   c. de la collaboration entre les marques et leurs différents départements : en menant un travail transversal et inter-marques, la grande richesse de savoir et de savoir-faire présents dans le Groupe est partagée pour faire émerger des synergies et apporter une réponse Groupe à des sujets tels que les impacts des plastiques, des cuirs, de l'or, des diamants ou du coton, tout en préservant bien sûr les exigences de confidentialité et d'image propres à chaque marque ;

3. **Le partage et la communication** : la démarche EP&L nourrit le dialogue du Groupe avec ses pairs et ses parties prenantes en partageant ses enseignements et en créant une compréhension et un langage communs autour de la notion de capital naturel. Le Groupe a ainsi pu débattre de l'EP&L avec des investisseurs, des ONG, des analystes extra-financiers ou au sein d'organismes regroupant des professionnels de différents secteurs d'activités (Natural Capital Coalition, WBCSD, etc.).

Un résumé de certains projets menés en réponse à l'EP&L de Kering est présenté ci-dessous.

TIER 4	TIER 3 TIER 2 TIER 1	TIER 0

Idea Labs
Groupe de travail inter-marques sur des problématiques spécifiques, voir chapitre 3.1.

Smart Sourcing

***Materials Innovation Lab* (MIL)**
Encourager les marques à intégrer plus de matières premières durables dans les collections, voir chapitre 3.4.

Identification et sécurisation des sources d'approvisionnement durables
Cuir
Peaux précieuses
Coton biologique
Laine et cachemire
Fibres synthétiques
Fibres celluloses
Soies biologiques
Fourrures
Or
Diamant et pierres précieuses
voir chapitres 3.4, 3.6 et 4.4.

Investissements R&D
Pour établir une boucle de recyclage du polyester et des fibres celluloses.

Smart Suppliers

Clean by Design
Programme d'accompagnement des fournisseurs dans leur efficacité environnementale, voir chapitre 4.3.

Innovation dans le process de production
Tannage sans métaux lourds, teinture sans eau, etc. voir chapitre 3.4.

Financements de solutions écologiques pour les fournisseurs
Étude mise à disposition des fournisseurs pour proposer les mécanismes locaux de financements, voir chapitre 4.3.

Smart Operations

Lignes directrices et guide de bonnes pratiques
Guides, pour les boutiques, les bureaux, et les forces de vente, voir chapitre 3.1.

Achat groupé d'électricité d'origine renouvelable
Mise à disposition des marques d'un programme de suivi et d'achat d'électricité renouvelable, voir chapitre 3.3.

Compteurs intelligents
En place dans un échantillon de boutiques du Groupe, voir chapitre 3.3.

Soutenir le développement d'un cadre de référence mondial pour la comptabilité du capital naturel

Kering met sa riche expérience au service de la *Natural Capital Coalition* pour contribuer à développer le *Natural Capital Protocol*. Après avoir participé au groupe technique qui a rédigé la première version du protocole, Kering s'est engagé parmi les « *Deep dive pilot partners* » à tester le protocole sur son exercice de comptabilité du capital naturel. Enfin, Kering prend part aux réflexions menant à la rédaction du guide sectoriel Textile d'application du *Natural Capital Protocol*.

En partageant son expérience, Kering souhaite favoriser la prise en compte de ces enjeux par les autres entreprises en les incitant à s'engager dans une démarche similaire pour unir les efforts de tous au service d'une économie plus durable.

3.3. mesure et régulation de l'empreinte carbone

Le groupe Kering participe à la lutte contre le changement climatique à double titre : à travers la réduction directe de son empreinte carbone liée aux consommations énergétiques et au transport de personnes et de marchandises mais aussi, à plus long terme, par l'évaluation puis la réduction des émissions de gaz à effet de serre de sa chaîne d'approvisionnement, notamment *via* la démarche d'EP&L lancée par le Groupe pour l'ensemble de ses marques. Cette démarche constitue par ailleurs un outil central à la stratégie d'adaptation au changement climatique de Kering comme a pu en témoigner l'étude publiée avec BSR en novembre 2015 sur l'analyse des conséquences du changement climatique sur l'industrie du Luxe. Ce rapport, intitulé : « *Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du Luxe* », se propose ainsi d'aider les acteurs de la filière à comprendre les vulnérabilités qui leur sont propres, et formule des recommandations permettant l'élaboration de modèles économiques plus résilients.

En complément de cette approche, Kering a désormais accès, *via* un prestataire extérieur, à un service de cartographie et d'analyse des risques mondiaux classifiés selon plusieurs grandes catégories parmi lesquelles :

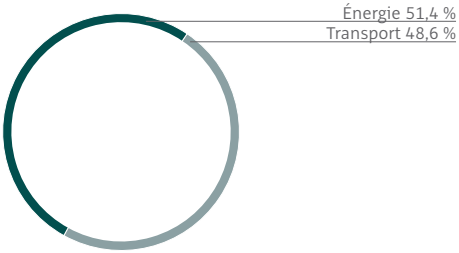
- les droits humains ;
- le changement climatique ;
- l'environnement ;
- l'évolution de la règlementation environnementale.

Les consommations d'énergie et le transport de marchandises et de personnes constituent les deux principales sources d'émissions de CO_2 du Groupe (sans tenir compte des émissions liées à la chaîne d'approvisionnement). En 2015, le total de ces émissions s'élève à 317 532 tonnes de CO_2.

À noter : pour le calcul des émissions de CO_2, les facteurs d'émissions utilisés en 2015 sont les mêmes que ceux utilisés en 2014 et 2013 afin de pouvoir suivre l'impact direct des actions menées par le Groupe et ses marques en matière de consommations d'énergie et de transport. Le choix est ainsi fait de ne pas biaiser ces évolutions du fait notamment des mix énergétiques utilisés pour la production d'électricité dans les différents pays d'implantation du Groupe.

Le détail des facteurs d'émission utilisés est présenté dans la note méthodologique du *reporting* environnemental 2015, disponible sur le site internet de Kering.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS TOTALES DE CO_2 EN 2015 LIÉES À L'ÉNERGIE ET AU TRANSPORT



Total : 317 532 tonnes de CO_2

La part des émissions liées à l'énergie par rapport à celles liées au transport passe de 49,5 % en 2014 à 51,4 % en 2015. Ceci s'explique principalement par, d'une part, l'utilisation accrue d'énergie en lien avec l'augmentation des volumes d'activités de plusieurs marques et, d'autre part, par la baisse du transport express.

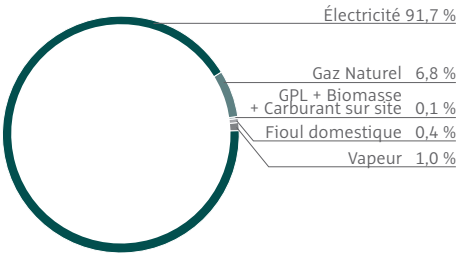
Les consommations d'énergie et les émissions de CO_2 associées

Les indicateurs ci-dessous permettent à la fois d'évaluer les consommations énergétiques du Groupe et les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 du GHG Protocol : combustion du gaz naturel, du fioul domestique et du GPL) et indirectes (Scopes 2 et 3 du GHG Protocol : production d'électricité et de vapeur, pertes en ligne, phases amont de production des combustibles énergétiques et traitement des déchets générés par la production d'éléctricité).

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées en 2015

	Consommations énergétiques *(en MWh)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Électricité	273 694	149 651
Gaz Naturel	48 113	11 062
Fioul Domestique	2 317	689
Vapeur	6 985	1 551
GPL	64	20
Carburant pour transport et manutention sur site	677	197
Biomasse	813	-
Total énergie	**332 663**	**163 170**

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO_2 LIÉES À L'ÉNERGIE EN 2015



Total : 163 170 tonnes de CO_2

La consommation d'énergie du groupe Kering est principalement due au chauffage, à l'éclairage et à la climatisation des points de vente, entrepôts et bureaux. En 2015, elle s'élève à près de 333 GWh. L'électricité reste la principale source d'énergie du Groupe : elle représente 82 % de la consommation énergétique totale, comme en 2014.

Les émissions totales de CO_2 du Groupe liées à ces consommations d'énergie se chiffrent en 2015 à 163 170 tonnes de CO_2. Près de 92 % d'entre elles proviennent de la production de l'électricité : ce sont donc des émissions indirectes qui dépendent de la quantité d'électricité consommée, mais aussi de son mode de production (charbon, hydrocarbures, nucléaire, renouvelable, etc.).

Évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 des consommations énergétiques (en MWh) et des émissions de CO_2 associées (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution
	2015	2014	2015/2014
Électricité *(MWh)*	253 133	244 608	+ 3,5 %
Gaz Naturel *(MWh)*	46 235	46 077	+ 0,3 %
Fioul Domestique *(MWh)*	2 317	2 964	- 21,8 %
Vapeur *(MWh)*	6 248	6 759	- 7,6 %
GPL *(MWh)*	64	143	- 55,1 %
Biomasse *(MWh)*	813	47	+ 1627 %
Total énergie *(MWh)*	**308 810**	**300 598**	**+ 2,7 %**
Émissions directes (Scope 1) *(TCO_2)*	9 641	9 780	- 1,4 %
Émissions indirectes (Scopes 2 et 3) *(TCO_2)*	138 144	133 378	+ 3,6 %
Total émissions liées à l'énergie *(TCO_2)*	**147 785**	**143 158**	**+ 3,2 %**

À *pro forma*, l'énergie consommée par le Groupe est passée de 301 GWh en 2014 à 309 GWh en 2015. Cette situation s'explique par une augmentation de la consommation d'électricité compensée dans une moindre mesure par une diminution de la consommation de combustibles et de vapeur. Durant toute l'année 2015, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) a utilisé de la biomasse à la place du gaz pour son chauffage, une démarche amorcée en septembre 2014.

Les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie ont augmenté de 3,2 %.

Les mesures pour améliorer l'efficacité énergétique des magasins et infrastructures

En 2011, les équipes développement durable du Groupe et la Direction des achats indirects ont lancé un vaste projet de gestion de l'énergie s'adressant à toutes les marques du Groupe en partenariat avec NUS Consulting.

Il se concrétisait en 2012 par la mise en place d'un système de suivi plus fin des consommations énergétiques. En 2015 ce sont désormais 496 sites du Groupe qui sont couverts en Europe, aux États-Unis, et en Asie, soit 46 sites de plus qu'en 2014. Le projet couvre les aspects suivants : rationalisation de la gestion des achats d'énergie par mutualisation et massification des volumes, recours accru à l'électricité d'origine renouvelable et pilotage centralisé des consommations. Le projet se traduit par des bénéfices sensibles en matière d'économie d'énergie et de réduction des coûts pour les marques du Groupe. La formation à cet outil de gestion de l'énergie a été déployée dans la plupart des marques en particulier à destination des *facility managers*.

Pour aller plus loin, un projet de sous-comptage des consommations sur différents postes (éclairage, climatisation, etc.) a été initié fin 2013 à Paris dans six boutiques pilotes en partenariat avec Schneider Electric. Le projet concerne les *flagships* parisiens de Saint Laurent, Bottega Veneta, Boucheron, PUMA, Balenciaga et Stella McCartney. Les premières analyses du suivi en temps réel des consommations d'énergie ont permis de cibler les postes les plus énergivores et d'identifier les meilleures pratiques de gestion de la boutique pour une efficacité optimale, que ce soit en termes de confort ou de consommation énergétique. L'étude a identifié un potentiel de réduction de la facture énergétique de 5 à 20 % selon les sites et pouvant être mis en place immédiatement car ne nécessitant aucun changement d'équipement. En 2015, ce monitoring s'est poursuivi pour confirmer les gains réels et sera exploité avec les marques début 2016.

En conformité avec la directive européenne relative à l'efficacité énergétique, Kering a fait réaliser en 2015, 51 audits énergétiques sur ses sites, dont sept en Italie, neuf au Royaume-Uni, 11 en Allemagne et 24 en France. Le Groupe dépasse ainsi les exigences minimales requises en termes de périmètre couvert. Ces audits ont permis d'identifier un potentiel de réduction des consommations d'énergie de 15 à 20 % pour les boutiques, les bureaux et les entrepôts, en agissant notamment sur le réglage des éclairages et des systèmes d'air climatisé. Des économies potentielles similaires, voire plus élevées, ont été identifiées pour les sites industriels audités en Italie.

Au sein du Pôle Luxe, la certification LEED « Nouvelles Constructions et Rénovations Majeures » pour les nouveaux magasins ou bureaux constitue un bon exemple des pratiques à mettre en œuvre pour réduire ses consommations d'énergie. Ce programme de certification des bâtiments à haute qualité environnementale s'appuie sur six catégories de critères d'évaluation, dont le plus important concerne l'énergie (optimisation de la performance énergétique, recours aux énergies renouvelables, etc.). Gucci compte ainsi dix magasins certifiés LEED à fin 2015, tandis que Saint Laurent a déployé cette certification sur quatre boutiques dont trois ont atteint le niveau Platinium, niveau le plus exigeant défini par cette certification.

Au-delà de certifications, les marques du Groupe s'efforcent d'améliorer la performance environnementale de leurs installations. Le *Green Guide* de Stella McCartney, créé en 2012 et mis à jour chaque année, aide les boutiques à gérer de façon durable leur consommation d'énergie. Pour sa part, Saint Laurent a continué à déployer son programme de management environnemental dans son réseau de magasins, atteignant un taux d'implémentation de 84 % à fin 2015 (hors centres commerciaux et grands magasins). Un guide de bonnes pratiques en matière d'architecture, basé sur le standard LEED, a aussi été mis au point par la marque et couvre notamment le domaine de l'éclairage et des systèmes de climatisation et de chauffage. Ces actions ont permis à Saint Laurent d'améliorer l'efficacité énergétique de ses magasins de 37 % entre 2012 et 2015. En complément, Saint Laurent accompagne chacun de ses principaux magasins dans la gestion de leur consommation énergétique, en leur envoyant chaque trimestre un tableau de bord personnalisé. Basé sur les factures, cet outil comprend un suivi des consommations du magasin, un calcul de son efficacité énergétique et un classement régional des meilleures performances. De son coté, Boucheron a mené en 2015 une étude de faisabilité concernant la climatisation à eau perdue de l'immeuble historique du 26 Place Vendôme, afin d'envisager un système plus économe en eau et plus efficace d'un point de vue énergétique.

Girard-Perregaux et JEANRICHARD sont officiellement adhérents à l'Agence de l'Énergie pour l'Économie Suisse depuis janvier 2014 et ont mis en place un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique sur dix ans. Ainsi en 2015, les combles de la Villa JEANRICHARD ont été isolés, la chaudière du bâtiment principal de la manufacture a été remplacée et le personnel des services généraux a été formé au paramétrage des chaudières. Ces trois initiatives devraient permettre d'économiser environ 200 MWh et 45 tonnes de CO_2 chaque année. Ulysse Nardin est également adhérent au programme de sobriété énergétique de l'Agence de l'Énergie et a déjà atteint ses objectifs de réduction des consommations d'énergies avec plusieurs années d'avance.

Enfin, le déploiement de la technologie LED pour l'éclairage, qui constitue une source d'économies d'énergie importantes (jusqu'à 90 % sur l'éclairage), se poursuit dans les boutiques des différentes marques. En 2015, Gucci a investi 2,4 millions d'euros pour continuer le remplacement de l'éclairage de ses magasins par des équipements LED. Tous les nouveaux points de vente de Stella McCartney sont équipés d'éclairage LED et en 2015, la marque a terminé la rénovation de sa boutique parisienne, où tous les éclairages ont été remplacés par des équipements de ce type. Cela a permis d'économiser, sur l'année 2015, 164 MWh.

Saint Laurent suit la même logique dans le cadre de son nouveau concept de boutique. Ainsi les boutiques nouvellement créées ou rénovées sont équipées d'un éclairage 100 % LED, réduisant leur consommation d'électricité de plus de 30 % en moyenne. À fin 2015, plus de 70 % des boutiques détenues en propre par Saint Laurent possèdent un éclairage 100 % LED.

En 2014, Balenciaga avait défini dix *golden rules* pour une gestion des boutiques respectueuse de l'environnement. Chacun des magasins de la marque avait alors sélectionné trois de ces règles d'or pour les appliquer en 2015. Celles-ci définissent des actions qui portent notamment sur l'optimisation de la gestion de l'éclairage, du chauffage et de la climatisation, sur la consommation de papier, et sur la réutilisation des emballages de transport. Par ailleurs, en 2015, Balenciaga s'est engagé à équiper toutes ses nouvelles boutiques d'un éclairage 100 % LED, c'est notamment le cas de celles de Madrid, Florence et South Cost Plaza.

Ces programmes d'installations LED se sont également poursuivis en 2015 dans les magasins Boucheron, ainsi que dans les boutiques Bottega Veneta. Pour aller plus loin, la maison italienne prépare pour 2016 une cartographie de l'utilisation de la technologie LED dans ses établissements partout dans le monde. Ce type d'éclairage avait également été retenu pour quatre magasins ouverts par la marque en 2015, et une économie de 20 % à 25 % sur la facture énergétique a été constatée. Alexander McQueen a également ouvert huit boutiques éclairées 100 % LED en 2015.

Côté Sport & Lifestyle, Volcom s'est engagé en 2015 à ce que tous les nouveaux magasins soient équipés de LED pour au moins 75 % de leur éclairage. La marque poursuit par ailleurs, dans ses magasins existants et au siège social de Costa Mesa, le remplacement par des équipements LED des systèmes d'éclairage plus énergivores. Chez PUMA, le nouveau concept de magasin prévoit un recours exclusif à la technologie LED pour l'éclairage.

Le développement progressif du recours aux énergies renouvelables

Au total, la proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe progresse grâce aux nombreux contrats énergie verte mis en place au sein des marques avec l'appui du Groupe. Elle s'élève ainsi à 24,5 % en 2015 contre 22,8 % en 2014 à *pro forma*.

En 2015, Kering a renouvelé ses contrats cadre d'énergie pour l'ensemble des marques en Italie et en France, comme cela était déjà le cas au Royaume-Uni, afin de garantir l'origine 100 % renouvelable de l'électricité consommée dans ces deux pays. Ce sont 132 sites en Italie, 38 en France et 26 au Royaume-Uni qui sont exclusivement approvisionnés en électricité verte à partir du troisième trimestre 2015. Ainsi, dans ces pays, la part d'électricité d'origine renouvelable s'élève à 85 % en Italie (soit + 7 pts par rapport à 2014), à 63 % au Royaume-Uni (+ 27 pts) et à 30 % en France (+ 14 pts). Par ailleurs, les sites allemands du Groupe consomment à 89 % de l'électricité verte. Gucci développe également le recours à l'électricité verte en Suisse et en Autriche, et Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont choisi d'acheter 100 % d'électricité verte en 2015 pour leurs sites suisses, qui représentent plus de 93 % de leur consommation totale. De même, 55 % de l'approvisionnement total en électricité de Stella McCartney est d'origine renouvelable. Bottega Veneta, qui participe également au projet, a étendu l'initiative à ses sites autrichiens et suisses en 2015. Plus de 86 % de l'électricité consommée par les sites européens de la marque est d'origine renouvelable.

En 2015, la part d'électricité d'origine renouvelable utilisée par PUMA atteint désormais 19 % de sa consommation totale d'électricité, notamment grâce au développement significatif depuis 2012 de ce type d'énergie en Allemagne et en Italie, où près de 100 % de l'électricité consommée est d'origine renouvelable, en Autriche (66 %), au Royaume-Uni (60 %) et au Benelux (26 %).

Au-delà des approvisionnements, les marques augmentent la part d'énergie renouvelable consommée, à travers notamment l'installation de panneaux photovoltaïques. Certaines possèdent déjà de telles installations sur les toits de leurs bâtiments, comme par exemple le siège de PUMA en Allemagne, un entrepôt du Pôle Luxe aux États-Unis, ou deux sites italiens de Bottega Veneta. Volcom prévoit d'installer d'ici 2016 des panneaux photovoltaïques sur le toit de sa team house du spot de surf de Banzaï Pipeline à Hawaï.

Depuis septembre 2014, l'atelier de confection C. Mendès à Angers (appartenant à Saint Laurent) utilise de la biomasse pour le chauffage à la place du gaz, et depuis novembre 2015, le site achète 100 % d'électricité renouvelable. L'utilisation d'énergie verte a réduit de manière significative l'empreinte carbone du site : 180 tonnes de CO_2 ont été évitées en 2015, soit une diminution de 70 % par rapport à 2014.

Impacts et émissions liés au transport

Méthodologie

Les données relatives au transport collectées dans le cadre du *reporting* se répartissent selon trois catégories :

- le transport « B to B » : il couvre tous les flux de transport de marchandises payés par les marques entre les fournisseurs et les plateformes logistiques ou sites industriels, et entre les plateformes logistiques et les points de vente. Le transport de marchandises entre les plateformes logistiques entre également dans cette catégorie. Le B to B comprend des transports réalisés par voies routières, maritimes, ferroviaires et aériennes,

à noter que le transport express couvre les flux de transport de marchandises pris en charge par des prestataires de transport express par voies aérienne et routière ;

- le transport « B to C » : il couvre tous les flux de transport de produits finis commercialisables directement entre les sites logistiques et les clients, ou entre les points de vente et les clients. Ces transports peuvent être effectués soit par la propre flotte de véhicules des marques, soit par des sous-traitants. Comme pour le « B to B », seuls les transports payés par les marques sont pris en compte. Le « B to C » comprend des transports réalisés par voie routière ;
- les déplacements professionnels : ils couvrent les déplacements aériens et les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et de service.

Tous les facteurs d'émission utilisés sont issus de sources d'information publiques, de nature académique ou institutionnelle, reconnues au niveau international. Ces facteurs d'émission sont également alignés avec ceux utilisés pour l'EP&L. L'intégralité des méthodes utilisées sont disponibles dans la note méthodologique du *reporting* environnemental de Kering, sur le site web du Groupe.

Émissions associées aux transports et aux déplacements

Émissions de CO_2 liées aux transports et aux déplacements en 2015 (en T de CO_2)

	2015
Transport « B to B »	117 283
Transport « B to C »	5
Déplacements professionnels	37 074
Total	**154 362**

En 2015, le total des émissions de CO_2 du Groupe relatives aux transports et aux déplacements professionnels s'élève à 154 362 tonnes. Le transport « B to B » représente 76 % de ces émissions.

Volume d'activités transport du « B to B » en 2015 et émissions de CO_2 associées

	Total 2015 *(en t.km ou evp.km pour le maritime)*	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*
Routier	76 301 607	11 744
Maritime	348 067 722	29 602
Aérien	84 811 703	57 505
Ferroviaire	22 623 742	643
Transport express aérien	17 679 926	14 062
Transport express routier	24 194 680	3 727
Émissions totales		**117 283**

Au sein du Groupe, le moyen de transport le plus utilisé pour le transport des marchandises en volume est le transport maritime. Le transport aérien est également fréquemment utilisé pour acheminer rapidement vers des destinations lointaines des produits fabriqués en Europe. Il représente 61 % des émissions de CO_2 du transport « B to B ».

Évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 des émissions de CO_2 du transport « B to B » (en T de CO_2)

	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution
	2015	2014	2015/2014
Routier	11 744	10 660	+ 10,2 %
Maritime	29 601	26 232	+ 12,8 %
Aérien	57 435	58 700	- 2,2 %
Ferroviaire	643	548	+ 17,5 %
Transport express aérien	14 062	17 863	- 21,3 %
Transport express routier	3 727	3 751	- 0,6 %
Émissions totales	**117 212**	**117 754**	**- 0,5 %**

Les émissions du transport « B to B » du Groupe à *pro forma* restent stables. Cette évolution s'explique notamment par une baisse du transport aérien, à la fois standard et express, ainsi que par une augmentation du recours au transport par voies maritimes, routière et ferroviaire, moins émettrices de CO_2. Concernant le transport express, les émissions baissent de 17,7 %.

Émissions de CO_2 associées au transport « B to C » en 2015 et évolution du périmètre *pro forma* 2015-2014 (en T de CO_2)

	Total des émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015-2014
		2015	2014	
« B to C » en propre	1,6	1,6	1,9	- 13,7 %
« B to C » sous-traité	3,6	3,6	108,1	- 96.7 %
Total	**5,2**	**5,2**	**110**	**- 95.3 %**

Les émissions liées au transport « B to C » s'élèvent à 5,2 tonnes de CO_2 en 2015. À *pro forma*, les émissions du transport « B to C » baissent de 95,3 %, mais ceci ne porte que sur un périmètre très restreint, l'absence de transport « B to C » sous-traité cette année dans un pays pour une marque expliquant l'entièreté de la baisse.

Optimisation des flux logistiques et recours aux transports alternatifs

Le transport des marchandises représente un impact significatif sur les émissions de CO_2 du Groupe. C'est pourquoi les marques travaillent à réduire les distances d'acheminement et de livraison des marchandises, à améliorer le taux de remplissage des camions et la performance des flottes, ou encore à développer le recours aux modes de transport alternatifs.

En 2015, l'effort mis sur l'optimisation du taux de remplissage des chargements depuis la plateforme logistique multimarque située en Suisse a été poursuivi : après une évaluation minutieuse des tournées et du niveau de saturation pertinent, trois nouvelles typologies de carton ont été reconçues. En 2015, plusieurs initiatives ont été menées en parallèle sur la plateforme :

- continuer à travailler sur le niveau de saturation (taux de remplissage des camions) et introduire des cartons réutilisables ;
- sélectionner auprès des transporteurs les avions les plus performants en termes de consommation de carburant ;
- faire en sorte que tous les contrats de transport exigent du prestataire d'assurer le service avec la plus faible empreinte possible. À titre d'exemple, pour le transport routier, les contrats incluent l'obligation de réaliser le transport avec des camions euro 5. En 2015, ce dispositif a été étendu au transport aérien, pour lequel une clause a été incluse dans le contrat pour plafonner les émissions dans l'air.

Plusieurs marques travaillent à la réduction des emballages qui peut conduire à une amélioration du taux de remplissage des camions et *in fine* à une diminution du nombre de camions sur les routes. L'optimisation des livraisons est également un axe important de travail notamment dans le cadre de la mutualisation des livraisons des boutiques des différentes marques du Groupe dans les grands centres urbains. Une autre piste d'amélioration consiste à changer le mode de transport partout où cela est possible. PUMA redirige ainsi certaines livraisons vers le transport ferroviaire plutôt que le transport routier, cet axe s'étant encore renforcé en 2015 comme en témoignent les émissions liées au transport ferroviaire. La substitution du transport aérien par le transport maritime est également un enjeu crucial, particulièrement quand il n'y a pas d'urgence manifeste comme dans le cas des produits non marchands (PLV, emballages, éléments de *merchandising*). Les boutiques du Pôle Luxe au Moyen-Orient appliquent déjà cette politique avec un acheminement de tous leurs emballages par voie maritime. Quand l'aérien s'impose, les liaisons directes sont privilégiées par les marques du Groupe.

Gucci a poursuivi son partenariat avec TNT et ND logistics sur le projet *High Street Fashion*. Il vise à mettre en œuvre des modes de livraison durables dans les grands quartiers commerciaux européens grâce à l'utilisation de véhicules électriques. Lancé en 2012 à Amsterdam, Milan, Florence et pour l'ensemble de la distribution en Suisse, le projet a été étendu à Paris. Dans ce cadre, Gucci a fortement augmenté en 2015 son parc de voitures propres : 19 voitures hybrides et trois voitures électriques, contre respectivement cinq et deux en 2014. Stella McCartney est pour sa part engagée dans ce même programme en Italie.

À Paris, les navettes quotidiennes entre les différentes boutiques Saint Laurent sont désormais assurées par des véhicules électriques. Des stations de recharge ont également été installées au siège de la marque dans la capitale française. Globalement, l'utilisation de véhicules propres a permis à Saint Laurent d'économiser 650 litres de carburant en 2015.

Déplacements professionnels

Émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels en 2015 et évolution du périmètre *pro forma* 2015-2014 (en T de CO_2)

	Émissions de CO_2 associées *(en T de CO_2)*	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015/2014
		2015	2014	
Déplacements aériens	28 335	28 229	24 120	+ 17 %
Voitures de fonction et de service	8 739	8 601	8 260	+ 4 %
Total	**37 074**	**36 830**	**32 380**	**+ 14 %**

En 2015, le total des émissions de CO_2 liées aux déplacements des collaborateurs est de 37 074 tonnes. À *pro forma* ces émissions augmentent de 14 %. Cette augmentation s'explique d'une part, par la transformation de Kering vers un Groupe intégré et en conséquence, le renforcement des équipes Kering Corporate dans le monde et d'autre part l'élargissement du périmètre de couverture. En 2015, il couvre les déplacements professionnels aériens des collaborateurs localisés dans 21 pays contre 19 en 2014.

Certaines marques complètent la politique Groupe en ajoutant des critères environnementaux dans la sélection des véhicules de fonction, à l'instar de Bottega Veneta, qui poursuit le renouvellement de son parc automobile en y intégrant de nouveaux véhicules hybrides. Ils représentent en 2015 43 % du parc automobile de la marque, soit 14 véhicules de plus qu'en 2014. Stella McCartney ne choisit quant à elle que des sociétés de taxis proposant des véhicules hybrides pour l'ensemble des déplacements effectués en Grande-Bretagne. Une politique identique est suivie par Saint Laurent à Paris.

Analyses des émissions selon les Scopes 1, 2 et 3

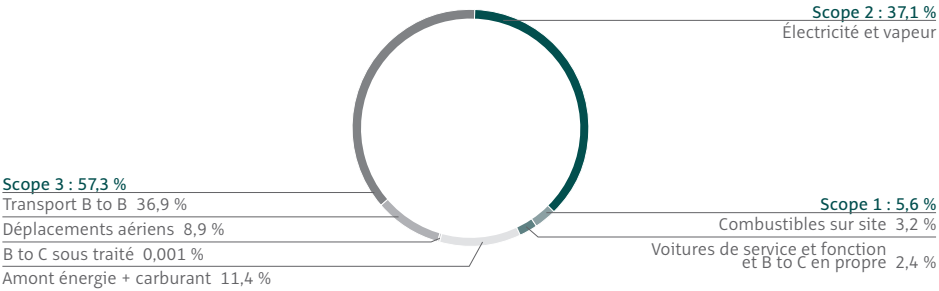
Émissions de CO_2 selon le périmètre défini par le GHG Protocol en 2015 (en T de CO_2)

	2015
Scope 1	17 716
Scope 2	117 920
Scope 3	181 896
Total	**317 532**

Le GHG Protocol définit trois périmètres opérationnels pour l'émission des gaz à effet de serre. Pour plus de lisibilité, Kering publie ses émissions selon cette présentation :

- le Scope 1 correspond aux émissions directes dues à l'utilisation de combustibles sur site et à la combustion de carburant de la flotte « B to C » de véhicules détenus en propre par Kering et des voitures de fonction et de service du Groupe ;
- le Scope 2 correspond aux émissions indirectes dues à la production d'électricité et de vapeur ;
- le Scope 3 correspond aux émissions dues au transport de marchandises effectué par des sous-traitants (intégralité du « B to B » et presque 100 % du « B to C »), aux déplacements professionnels en avion de la majorité des salariés, à la production des combustibles énergétiques (amont énergie + carburant) et aux pertes en ligne. Les émissions liées à la production des matières premières et produits par les fournisseurs ainsi que les autres déplacements des salariés (voiture personnelle, train, etc.) ne sont pas prises en compte.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO_2 EN 2015



Total : 317 532 tonnes de CO_2

En 2015, 94 % des émissions de CO_2 du groupe Kering ne sont pas sous son contrôle direct. La réduction des consommations d'électricité, l'achat d'électricité d'origine renouvelable, l'optimisation des transports et le recours à des moyens de transport moins émetteurs de CO_2 constituent des leviers d'action déterminants pour réduire l'empreinte carbone du Groupe.

Évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 des émissions de CO_2 (en T)

	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution
	2015	2014	2015-2014
Scope 1	17 200	17 211	- 0,1 %
Scope 2	106 206	102 696	+ 3,4 %
Scope 3	178 427	173 290	+ 3 %
Total	**301 833**	**293 197**	**+ 2,9 %**

À *pro forma*, les émissions totales du Groupe augmentent légèrement en raison d'une consommation accrue d'électricité et d'une augmentation du transport B to B et des déplacements professionnels.

Les projets de compensation carbone

Comme défini dès 2012 dans le cadre de ses objectifs de développement durable, Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2. En 2015, Kering a ainsi compensé 123 560 tonnes de CO_2 correspondant aux tonnes émises en 2014. Les crédits carbone ont été acquis grâce au soutien de plusieurs programmes REDD+ (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière) certifiés et vérifiés par le VCS (*Verified Carbon Standard*) et le CCBA (*Certification of Competency in Business Analysis*), ce qui garantit non seulement la génération de crédits carbone, mais également leurs bénéfices en faveur de la biodiversité et des populations locales. Les crédits carbone ont été acquis auprès de *Wildlife Works Carbon* dont Kering est actionnaire depuis 2012, majoritairement pour la protection et la restauration de la forêt Kasigau au Kenya mais aussi pour d'autres projets REDD+ au Brésil et en Indonésie. Ces projets contribuent à la protection de plus de 440 000 hectares d'écosystèmes particulièrement riches en biodiversité, qui constituent une ressource pour plus de 100 000 personnes.

Les marques développent également leurs propres initiatives de compensation carbone. En 2015, l'événement le plus médiatisé de Volcom à Hawaï, le *Volcom Pipe Pro*, a de nouveau été certifié *Deep Blue Surf Events*™. Ce label, vérifié par l'ONG *Sustainable Surf*, est attribué sur des critères de respect de l'environnement et de l'océan. Dans ce cadre, les émissions de gaz à effet de serre engendrées par cet évènement ont été totalement compensées. Pour aller plus loin, la marque a fait certifier en 2015 un second évènement majeur, les Volcom *TCT Championships*.

De son côté, Bottega Veneta a de nouveau compensé en 2015 la totalité des émissions de gaz à effet de serre 2014 de son siège social à Milan, soit 435 tonnes de CO_2, dont 182 prises en charge par Kering. De même, les 987 tonnes correspondant aux émissions du nouvel atelier de Montebello ont été compensées en 2015 *via Wildlife Works*, dont 338 tonnes de CO_2 prises en charge par Kering.

3.4. utilisation durable des ressources

L'EP&L du Groupe montre clairement que la majorité des impacts environnementaux (75 %) se situe en amont de la *supply chain*, au niveau de l'extraction et de la production des matières premières et de leur première transformation (Tiers 3 et 4). Pour Kering, les impacts clés sont donc générés par les matières utilisées en grande quantité et dont la production présente des impacts significatifs sur l'environnement (cuir, coton, fibres synthétiques...) mais également par les matières utilisées en faible quantité mais dont l'extraction ou la production impliquent de forts impacts. C'est le cas des fibres d'origine animale comme la laine, le cachemire, la soie ou encore des métaux et pierres précieuses (or et diamants).

Kering s'est ainsi engagé à réduire son empreinte environnementale en amont de ses opérations, dès la production de matières premières. Dans cet objectif, le programme *Smart Sourcing*, lancé en 2013, apporte ses recommandations et son soutien aux marques afin d'intégrer des matières premières produites de façon durable et responsable. Ce projet repose sur une collaboration étroite entre le Groupe et ses marques, associant les équipes *supply chain*, R&D et développement durable, dans le but d'adapter de nouvelles solutions d'approvisionnement responsable aux besoins spécifiques de chaque marque.

Dans ce cadre, un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable ont été définis depuis 2013 en ligne avec la politique générale de développement durable du Groupe, ses objectifs et les bonnes pratiques existantes. En 2015, ces lignes directrices couvrent :

- le cuir bovin et ovin ;
- les peaux précieuses ;
- le coton ;
- la laine ;
- la fourrure ;
- l'or ;
- les diamants ;
- les pierres précieuses de couleur ;
- les plastiques ;
- le papier et le bois (dont les tissus à base de cellulose) ;
- le caoutchouc.

L'ensemble de ces principes et lignes directrices ont été établis en concertation avec l'ensemble des marques et ont fait l'objet d'une communication dédiée, notamment *via* des *webinars* ou dans le cadre des *Idea Labs*. Ils sont mis à jour annuellement et sont publiés sur l'intranet du Groupe. De plus, une série d'outils fournit des informations détaillées et des conseils sur des sujets d'approvisionnement spécifiques tels que le caractère durable de certaines fibres textiles, les informations CITES au sujet des peaux précieuses ou encore les certifications. En complément de ces documents internes, afin de s'assurer que les fournisseurs intègrent également les standards de Kering concernant les matières premières, des Codes spécifiques ont été développés en 2015 à destination des fournisseurs d'or et de diamants.

Dans le souci de toujours mieux évaluer les impacts liés à ses approvisionnements en matières premières et de mettre en place des solutions durables, Kering a contribué en 2015 à la publication de plusieurs travaux de recherche collaboratifs.

Ainsi, en 2015, Kering a co-écrit et publié avec BSR un rapport intitulé « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du Luxe ». Les analyses qui y sont présentées concernent six matières premières essentielles pour le secteur de la mode et du Luxe : le coton, le cuir bovin, le cuir de mouton et d'agneau, la laine de vigogne, le cachemire et la soie. Elles ont permis d'évaluer les conséquences du changement climatique sur leur production et sur les zones d'implantation des fournisseurs. Ce rapport vise ainsi à aider les marques du Luxe, et de façon plus large le secteur de la mode, à comprendre leurs risques spécifiques en matière de changement climatique et à y faire face.

Kering a par ailleurs contribué, en tant que membre du *Nexus Network,* initiative coordonnée par l'Université de Cambridge et soutenue par le *UK Economic and Social Research Council* à l'article *Managing the impacts and dependencies of business upon food, energy, water and the environment: what are the research priorities ?* qui met en lumière les sujets critiques en matière de développement durable sur lesquels déployer en priorité des programmes de recherche pour développer des approches innovantes et durables.

Cuir

Le cuir constitue l'une des principales matières premières utilisée par les marques de Kering. L'élevage bovin ou ovin et les opérations de transformation des peaux (tannage notamment) représentent l'un des impacts environnementaux les plus importants du Groupe (plus de 25 % des impacts totaux). Un groupe de travail spécifique (*Idea Lab*) sur le cuir, associant la plupart des marques de Kering, s'est réuni trois fois en 2015 pour identifier les solutions de réduction des impacts environnementaux liés à la production du cuir et partager des bonnes pratiques (pratiques d'élevage, traçabilité, tannage sans métaux, recyclage des chutes, etc.).

Un des engagements de Kering est d'éviter la conversion d'écosystèmes sensibles en pâturages ou en terres de culture pour l'alimentation des élevages. En 2015, Kering a ainsi poursuivi sa collaboration avec *Origem*, cabinet de conseil spécialisé en approvisionnement responsable, afin d'étudier plus en profondeur les enjeux environnementaux et sociaux des filières d'élevage bovin et ovin. Cette étude permet au Groupe et à ses marques d'évaluer les risques et les opportunités relatifs à l'approvisionnement en cuir dans chacun des pays de *sourcing*. Grâce à ces actions, Kering a pu identifier en 2015 de nouvelles sources de cuir avec une production contrôlée et/ou certifiée, garantissant les plus hauts standards de bien-être animal ainsi qu'une réduction des impacts environnementaux *via* une gestion durable des pâturages et la mise en place de dispositifs de protection de la biodiversité.

Plusieurs marques mettent également en œuvre des projets pour réduire l'impact environnemental du tannage du cuir. En 2015, Gucci a poursuivi l'utilisation d'un processus de tannage éliminant le recours aux métaux pour produire trois modèles iconiques de sacs et de portefeuilles. Bottega Veneta avance également sur ce sujet en augmentant la quantité de cuir fabriqué sans chrome. Ce procédé réduit d'environ 30 % les consommations d'eau et d'environ 20 % les besoins en énergie de l'étape de tannage. Stella McCartney n'utilise pour sa part ni cuir ni fourrure dans ses produits, en cohérence avec les engagements de la marque et de sa Directrice Artistique. Un cuir alternatif, en bioplastique et dont le revêtement est issu à 50 % d'huiles végétales non alimentaires, est utilisé pour la fabrication de chaussures et sacs Stella McCartney.

PUMA s'attache aussi à réduire l'impact environnemental de la production de cuir. La marque encourage ainsi ses fournisseurs de chaussures à sélectionner des tanneries membres du *Leather Working Group* qui regroupe diverses parties prenantes engagées dans l'amélioration de la performance environnementale de l'industrie du cuir. Le *Leather Working Group* a développé un double système de notation des tanneries membres, Or, Argent ou Bronze pour qualifier les performances environnementales, A, B ou C pour la qualité de la traçabilité des peaux. Plus de 90 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées. En 2015, pour les fournisseurs membres du *Leather Working Group*, 89 % du cuir utilisé par PUMA provient de tanneries certifiées Or, 4 % Argent, et 6 % Bronze.

Fibres Textiles

Dans le cadre de son programme *Smart Sourcing*, Kering a lancé en 2013 une structure au service des marques, le *Materials Innovation Lab* (MIL). L'objectif de ce laboratoire basé en Italie consiste à apporter un soutien technique aux marques du Groupe pour leur permettre d'intégrer davantage de matières premières responsables dans leurs collections textiles. Les experts du MIL travaillent en étroite collaboration avec les marques, la Direction développement durable de Kering ainsi qu'avec ses fournisseurs stratégiques afin d'identifier et d'intégrer de nouvelles matières textiles responsables. Une bibliothèque de tissus et de fibres alternatifs a ainsi été créée et compte à ce jour plus de 2 000 échantillons. Le MIL dispose d'un outil d'évaluation de l'impact des tissus, alimenté par les résultats de l'EP&L. Depuis son lancement, le MIL a accompagné essentiellement les marques de prêt-à-porter du Pôle Luxe du Groupe et a étendu ses services aux marques du Pôle Sport & Lifestyle de façon ponctuelle en 2015.

En 2015, une attention particulière a été portée au coton biologique. Matière clé pour le Groupe, le coton présente en effet des impacts environnementaux significatifs comme a pu le montrer l'EP&L. À l'inverse du coton conventionnel cultivé à l'aide de pesticides et de fertilisants, le coton biologique présente un intérêt majeur en terme de réduction des impacts environnementaux (jusqu'à 80 % de réduction par rapport au coton conventionnel). Kering incite par conséquent ses marques à intégrer de plus en plus de coton biologique dans leurs collections. Pour ce faire, une étude approfondie des pratiques d'achat de coton traditionnel et biologique à travers le Groupe a été menée en 2015 afin d'identifier les contraintes et de proposer des aménagements efficaces pour que la part de coton biologique dans les produits augmente significativement en 2016. En complément, *Cotton Connect*, ONG spécialisée dans les chaînes d'approvisionnement en coton organique, a produit un rapport détaillé sur les différentes sources potentielles pour les marques.

Dans cette même optique, Kering a lancé en 2015 avec *Cotton Connect*, le *Heritage Cotton Project* en Inde afin de travailler directement avec les cultivateurs de coton biologique en améliorant leur production et la qualité du coton à travers des formations et conseils pratiques agricoles. Par ailleurs, en tant que co-fondateur avec *Textile Exchange*, Kering poursuit en 2015 son soutien à l'*Organic Cotton Accelerator* (OCA) pour le développement de la culture et du marché du coton biologique. Les entreprises rejoignant l'OCA s'engagent à respecter un certain nombre de principes directeurs tels que la promotion du coton biologique ou l'amélioration des conditions environnementales, sociales et économiques de production. Kering a également contribué aux travaux de l'*Organic Cotton Roundtable*, dirigée par *Textile Exchange*, sur des modes de production innovants, ainsi qu'à une initiative du *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), le projet *Cotton ARC*, visant à développer des lignes directrices sur les liens qui existent entre la production de coton et le capital naturel.

Ces initiatives ont porté leurs fruits car les marques du Groupe ont continué d'augmenter leur recours au coton biologique en 2015. PUMA figure dans le top 10 des utilisateurs de coton biologique à l'échelle mondiale et s'est engagé à adhérer à la *Better Cotton Initiative* (BCI) dès 2016. La BCI relie les acteurs de l'ensemble du secteur cotonnier, de l'exploitation agricole au magasin, afin de promouvoir des améliorations mesurables et continues pour l'environnement, les communautés agricoles et les économies des régions productrices de coton. Alexander McQueen a utilisé plus de 20 000 kg de coton biologique pour ses collections prêt-à-porter homme. Stella McCartney continue d'utiliser du coton biologique à hauteur de plus de 87 000 kg en 2015, soit 65 % de son usage total de coton, en privilégiant les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS (*Organic Cotton Standard*) pour garantir les standards les plus hauts en termes de traçabilité et d'empreinte environnementale tout le long de la chaîne de production textile. Pour la première fois en 2015, les lignes enfant concernées par ces certifications GOTS et OCS ont fait l'objet d'un étiquetage spécifique et les conseillers de vente en boutique ont été formés pour expliquer le principe de ces certifications aux clients. De son côté, Bottega Veneta a produit plus de 3 000 accessoires dans sa ligne de prêt-à-porter homme représentant près de 700 kg de coton biologique.

Concernant la laine, Kering et le MIL ont poursuivi l'identification de nouvelles sources de haute qualité répondant aux standards du Groupe en matière de développement durable, et ont par ailleurs contribué, aux côtés de nombreuses parties prenantes, au développement du nouveau standard de laine responsable RWS (*Responsible Wool Standard*). Cette même approche a été adoptée pour les laines de mohair, chameau et vigogne.

Matière emblématique du Luxe, le cachemire fait l'objet de recherches et d'expérimentations pour améliorer l'impact environnemental de sa production. Kering a lancé en 2015, suite à une étude réalisée par la *Wild Conservation Society*, un programme dans le désert de Gobi pour favoriser une production responsable de cachemire de haute qualité, en partenariat avec plusieurs coopératives de bergers nomades en s'intéressant particulièrement aux pratiques de pâturage, à la protection de la biodiversité et à l'amélioration des conditions de vie animale. Afin de renforcer auprès du secteur la promotion et le développement du cachemire responsable en Mongolie, le Groupe est également membre fondateur de la *Sustainable Fibre Alliance* (SFA).

Or, métaux et pierres précieuses

L'exploitation minière illégale ou non réglementée provoque de graves conflits sociaux, des risques de corruption et menace dangereusement la biodiversité locale. C'est la raison pour laquelle le groupe Kering s'est engagé à n'utiliser que de l'or et des diamants issus d'activités contrôlées, exempts d'impacts négatifs sur les communautés locales, les populations animales ou les écosystèmes qui les abritent.

Un premier pas a été franchi en 2014 avec l'achat de 55 kg d'or artisanal certifié *Fairmined*. L'or *Fairmined* est extrait par des exploitants miniers artisanaux qui respectent les standards élaborés par l'*Alliance for Responsible Mining*. Ces standards stricts portent sur le développement social et économique des communautés, les conditions de travail et les meilleures pratiques en termes d'utilisation de substances chimiques.

Pour aller plus loin, en 2015 une plateforme interne a été créée qui permet à toutes les marques du Groupe d'acheter de l'or responsable et traçable. La plateforme d'achat d'or Kering s'appuie sur la certification *Chain of Custody* du *Responsible Jewelry Council* (RJC) qui permet de garantir la provenance et la traçabilité de l'or utilisé. L'or acheté à travers cette plateforme est composé d'or recyclé respectant la certification RJC *recycled gold*, mais aussi d'or extrait de mines certifiées par le RJC ou de mines artisanales certifiées *Fairmined* ou *Fairtrade*. Pour chaque kilogramme d'or acheté à travers cette plateforme, un premium est consenti par les marques qui va permettre de soutenir les affineurs proposant de l'or éthique dans leurs démarches de certification et d'investir dans des projets de développement durable lancés par les mines artisanales et de petites tailles certifiées *Fairmined* ou *Fairtrade*.

Ce dispositif a permis de réaliser un achat global de 220 kg d'or responsable en 2015 et les marques impliquées, Gucci, Boucheron, Girard-Perregaux, JEANRICHARD et Ulysse Nardin, se sont d'ores et déjà engagées à augmenter le volume acheté à travers cette plateforme en 2016. Depuis novembre 2015, Gucci achète uniquement de l'or certifié *RJC Chain of Custody* pour ses bijoux.

De plus, en mars 2015, un voyage organisé par Kering a permis à plusieurs collaborateurs de Gucci, Pomellato et Boucheron d'aller à la rencontre des mineurs artisanaux de mines certifiées *Fairmined* au Pérou. Ce voyage a permis de mieux connaitre le fonctionnement des mines artisanales et de définir les principes de la plateforme d'achat mutualisée au niveau du Groupe. Enfin, suite à l'incendie qui a dévasté le village de la mine artisanale de Macdesa à l'été 2015, Kering a contribué dans l'urgence au financement de la réparation des dommages.

En ce qui concerne les diamants, l'ensemble des marques veille à s'assurer de la bonne application du processus de Kimberley. Il vise à garantir que les ventes de diamants bruts sur le marché international ne servent pas à financer les conflits armés rebelles. Certaines marques du Groupe ont par ailleurs adhéré au RJC (*Responsible Jewellery Council*), une organisation agissant pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière et horlogère, de la mine au point de vente. Depuis 2012, Bottega Veneta, Girard-Perregaux et JEANRICHARD sont certifiés RJC pour leurs activités or et diamants, à l'instar de Gucci et Boucheron qui le sont depuis 2011. En 2015, Gucci a étendu sa certification au niveau *RJC Chain of Custody*, norme visant à soutenir l'achat de matériaux précieux provenant de sources responsables. En 2015, Bottega Veneta, Girard-Perregaux et JEANRICHARD ont renouvelé leur certification RJC pour les trois prochaines années.

Plastique

Un groupe de travail sur les plastiques alternatifs a été lancé en mars 2013 avec pour objectif de permettre aux marques de partager leurs recherches et leurs besoins en matière de plastiques durables. Dans ce cadre, Kering a développé avec le *Fraunhofer Institute* un outil innovant, baptisée SAM Plastic, de comparaison des performances environnementales des différents types de plastiques. Cet outil repose sur une analyse de cycle de vie simplifiée des impacts environnementaux (émissions de CO_2, émissions dans l'air, rejets dans l'eau, consommation d'eau et production de déchets) cohérente avec la méthodologie suivie dans l'EP&L complétée par une analyse qualitative (contenu moyen de matières fossiles, concurrence alimentaire, ingrédients essentiels, etc.). Les résultats obtenus grâce à cet outil montrent qu'il existe des alternatives crédibles de bioplastiques pour remplacer le plastique d'origine fossile et que cette filière récente présente encore des marges d'amélioration significatives en termes d'optimisation des processus de production. Cinq types de plastiques utilisés dans des chaussures de différentes marques du Groupe ont déjà fait l'objet d'une évaluation comparative de leurs impacts environnementaux à l'aide de cette méthode, en vue d'une amélioration du *sourcing*.

Par ailleurs, en cohérence avec l'objectif Groupe d'élimination du PVC d'ici 2016, les marques travaillent à la substitution de cette matière là où elle est encore utilisée. Ainsi, en 2015, Gucci a développé son utilisation d'ABS recyclé pour les talons de ses escarpins.

Consommation de papier

Le papier consommé par le groupe Kering et ses filiales provient de deux sources principales :

- les achats indirects de papier commandés par les prestataires extérieurs au Groupe (imprimeurs, agences) pour l'impression de supports à usage de communication (rapports, affiches, mailing, PLV) ;
- le papier de bureau.

En 2015, la consommation globale de papier de Kering s'élève à 2 363 tonnes. La répartition de cette consommation entre les différents types de papier achetés est détaillée ci-dessous.

Consommation de papier en 2015 et évolution du périmètre *pro forma* 2015-2014 (en T)

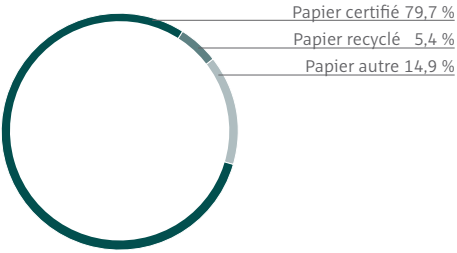
	Consommation en 2015	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015-2014
		2015	2014	
Papier – Achats indirects	1 584	1 563	1 380	+ 13,2 %
Papier de bureau	779	716	778	- 8,1 %
Total Papier	**2 363**	**2 279**	**2 158**	**+ 5,6 %**

Entre 2014 et 2015, la consommation totale de papier du Groupe a augmenté de 5,6 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par l'augmentation de l'activité commerciale et par une impression importante de catalogues pour trois marques du Groupe. La consommation de papier de bureau diminue pour sa part de 8,1 %, ce qui reflète les efforts poursuivis par le Groupe pour réduire ses consommations de papier et développer la dématérialisation.

En 2015, la part de papier certifié (PEFC ou FSC) ou recyclé s'élève à 85 % sur le Groupe avec 80 % de papier certifié et 5 % de papier recyclé. Cette proportion dépasse les 90 % dans plusieurs marques du groupe Kering, telles que Bottega Veneta, Saint Laurent, Stella McCartney, Brioni, Boucheron, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et JEANRICHARD.

Par ailleurs, diverses initiatives ont été poursuivies en 2015 et viennent compléter les nombreuses initiatives déjà en vigueur dans les marques du Groupe. Par exemple, l'ensemble des catalogues « B to B » de la marque Volcom ont été imprimés sur du papier FSC. Le papier bureautique ainsi que les publications internes de Boucheron sont toujours exclusivement imprimés sur du papier certifié FSC ou PEFC.

TYPE DE PAPIER CONSOMMÉ EN 2015 (en %)



Consommation d'emballages

Les consommations d'emballages cartons et plastiques au sein du Groupe restent significatives afin d'assurer la protection et le transport des produits distribués dans les magasins ou pour la vente en ligne. Le *reporting* de Kering distingue les sacs en plastique et les sacs en papier d'une part, et les autres emballages d'autre part.

En 2015, Kering a consommé 16 647 tonnes d'emballages, dont 69 % étaient des cartons et 20 % des sacs en papier. La consommation de sacs en papier est près de vingt fois supérieure à celle de sacs en plastique en raison de l'utilisation quasi exclusive de sacs en papier par les marques du Pôle Luxe et de la mise à disposition de sacs réutilisables dans certaines marques.

Consommation d'emballages en 2015 et évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 (en T)

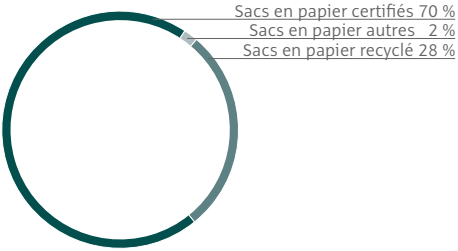
	Consommation en 2015	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015/2014
		2015	2014	
Sacs en plastique	175	170	146	+ 17 %
Sacs en papier et papiers cadeaux	3 269	3 127	1 357	+ 130 %
Total Sacs de caisse et papiers cadeaux	**3 444**	**3 297**	**1 503**	**+ 119 %**
Emballages en plastique	551	542	253	+ 115 %
Cartons	11 500	11 405	9 950	+ 15 %
Papier pour emballage	453	453	329	+ 38 %
Sacs en flanelle	699	699	170	+ 311 %
Total Emballages hors sacs de caisse et papiers cadeaux	**13 203**	**13 099**	**10 702**	**+ 22 %**
Total Emballages	**16 647**	**16 396**	**12 205**	**+ 34 %**

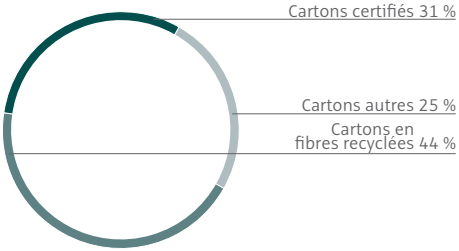
À *pro forma*, la consommation totale d'emballages augmente de 34 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par :

- l'introduction d'une boîte de protection complémentaire pour protéger les emballages clients de couleur claire d'une marque ;
- le changement en cours d'année du sac client en papier d'une autre marque ;
- ainsi qu'une meilleure couverture des marques sur le *reporting* du papier pour emballage.

Des travaux de recherche sont menés au sein de Balenciaga, en partenariat avec LGI, plateforme logistique du Groupe, pour réduire de façon significative les consommations de carton pour la livraison des boutiques. L'emballage de protection pour la livraison des petits accessoires est 100 % biologique et biodégradable, à base de fécule de maïs.

L'objectif que s'est fixé le Groupe d'atteindre 100 % d'emballages certifiés ou recyclés à horizon 2016, est atteint à 98 % pour les sacs en papier et à 75 % pour les cartons utilisés dans le Groupe en 2015.





Plusieurs marques privilégient également l'utilisation d'emballages certifiés ou issus de matières recyclées. Les emballages Stella McCartney sont composés à 100 % de carton et papier certifiés FSC. Un nouveau type d'emballage client 100 % FSC et composé à 50 % de matières recyclées a été développé par Bottega Veneta en 2014. Ce packaging a été largement diffusé en 2015. Les sacs de Saint Laurent pour ses boutiques outlet sont aussi 100 % FSC et composés à 65 % de matières recyclées. Par ailleurs, les marques Brioni, Gucci, Pomellato et Balenciaga ont toutes les quatre une grande partie de leurs emballages certifiés FSC.

Dans une approche similaire, PUMA a décidé en 2014 de revoir la conception de ses boîtes à chaussure et a opté pour un format plus classique mais répondant toujours aux plus hauts standards environnementaux. Ce packaging est 100 % certifié FSC et a représenté 70 % de toutes les boîtes vendues en 2015.

Consommation d'eau

Compte tenu des activités du Groupe, la consommation d'eau à usage industriel concerne essentiellement les tanneries qui ne sont pas situées dans des zones de stress hydrique, ce qui n'empêche pas les marques de travailler à des *process* innovants de tannage qui, outre l'élimination des métaux lourds, visent aussi la réduction de la consommation d'eau.

Dans le Groupe, 71 % de la consommation d'eau est utilisée à des fins domestiques (nettoyage des magasins, toilettes, systèmes de climatisation, etc.). L'impact environnemental direct de la consommation d'eau est donc peu significatif.

En revanche, Kering mène une réflexion innovante sur la gestion de l'eau responsable à travers l'ensemble de sa chaîne de production *via* la démarche EP&L. En effet, la consommation indirecte d'eau liée à l'utilisation de matières premières agricoles comme le coton constitue un enjeu environnemental majeur que Kering s'efforce de quantifier et de maîtriser.

Consommation d'eau en 2015 et évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 (en m³)

	Consommation en 2015	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015-2014
		2015	2014	
Eau industrielle	208 481	208 382	257 565	- 19,1 %
Eau sanitaire	517 992	476 177	493 597	- 3,5 %
Total Eau	**726 473**	**684 559**	**751 162**	**- 8,9 %**

En 2015, la consommation d'eau du groupe Kering s'élève à environ 726 500 m³. À *pro forma*, elle enregistre une baisse de 8,9 % liée essentiellement à la diminution de la consommation d'eau industrielle.

3.5. gestion des déchets

Production de déchets dangereux et non dangereux

De même que pour les consommations d'emballages, la production de déchets du groupe Kering tient essentiellement à l'importance de ses activités de distribution. Le reconditionnement des produits ou l'utilisation de palettes pour le transport sont autant d'activités qui génèrent majoritairement des déchets non dangereux. En effet, Kering produit essentiellement des déchets d'emballages et de faibles quantités de déchets dangereux qui correspondent à certains déchets des sites de production et des déchets particuliers issus principalement des magasins et bureaux (éclairage, cartouches d'encre, etc.).

Production totale de déchets en 2015 et évolution à périmètre *pro forma* 2015-2014 (en T)

	Production en 2015	Périmètre *pro forma* 2015-2014		Évolution 2015/2014
		2015	2014	
Déchets non dangereux	13 415	12 850	11 768	+ 9,2 %
Déchets dangereux [1]	456	400	215	+ 86,1 %
Total Déchets	**13 871**	**13 250**	**11 983**	**+ 10,6 %**

La production totale de déchets du Groupe s'élève en 2015 à 13 871 tonnes, dont 97 % sont des déchets non dangereux.

À *pro forma*, la production totale de déchets augmente de 11 %. L'augmentation des déchets non dangereux s'explique principalement par une meilleure exhaustivité du *reporting* et à la hausse de l'activité de certaines marques.

Quant aux déchets dangereux, elle est essentiellement due à des travaux de démolition sur un site de Stella McCartney, aux stocks de fin d'année d'une tannerie du Groupe évacués ponctuellement en 2015 et à un *reporting* plus exhaustif.

(1) Les déchets dangereux incluent les piles, les néons, les déchets d'équipements électriques et électroniques, les huiles usagées, les peintures, les aérosols, les emballages souillés et les cartouches d'encre.

Recyclage des déchets

Taux de recyclage et valorisation énergétique des déchets en 2015 (en %)

	% Valorisé en 2015
Déchets non dangereux	65,0 %
Déchets dangereux	58,1 %
Total Déchets	**64,8 %**

Le groupe Kering recycle ou valorise énergétiquement 58,1 % de ses déchets dangereux et 65,0 % de ses déchets non dangereux, ce qui génère un taux de recyclage ou de valorisation énergétique des déchets du Groupe d'environ 65 %.

En 2015, Volcom a continué de développer le recyclage du polystyrène expansé au travers du programme *Waste to Wave*. En partenariat avec l'ONG *Sustainable Surf*, le polystyrène collecté est envoyé à la société Marko Foam pour être réutilisé dans la confection de nouveaux produits, et notamment de planches de surf. Pour aller plus loin, Volcom a également lancé un partenariat avec *resurf-Europe* qui vise à collecter davantage de planches usagées dans le but de les recycler. Aussi, la marque a poursuivi, en 2015, son programme de recyclage et valorisation des débris de carton ondulé, dans son siège social de Costa Mesa comme dans ses centres de distribution d'Irvine et d'Anglet.

PUMA a engagé depuis plusieurs années une collaboration avec I : CO à travers le programme *Bring Me Back*. Celui-ci permet aux consommateurs de déposer leurs vêtements, chaussures ou accessoires usagés, quelle que soit la marque, dans des bacs à recyclage dédiés, afin d'être réutilisés ou recyclés, selon leur état d'usure. En 2015, ce dispositif a été étendu à plus de la moitié des points de ventes de la marque.

Depuis 2011, Balenciaga a mis en place un tri sélectif de ses déchets sur ses principaux sites parisiens. La marque fait appel à une société extérieure, spécialisée dans la récupération et le recyclage des déchets classiques de bureaux (papiers, enveloppes, prospectus, etc.) mais aussi du carton, du plastique, des canettes, et surtout, des tissus. Chaque mois, la société communique à Balenciaga un tableau de bord visant à suivre l'efficacité des mesures mises en place ainsi qu'à communiquer de façon pédagogique auprès des collaborateurs sur les effets bénéfiques des gestes quotidiens de tri. Depuis le lancement de l'opération, 11 tonnes de papiers, 44 tonnes de cartons, 3,2 tonnes de plastique et 3,1 tonnes de tissu ont pu être recyclées. En 2015 et pour la deuxième année consécutive, Balenciaga a poursuivi son programme *Second Life Fabrics* pour donner une seconde vie à ses stocks de tissus non utilisés. Depuis le début du projet, ce sont ainsi au total près de 3 000 *shopping bags* et foulards qui ont été produits par des ateliers employant des personnes en réinsertion et vendus au sein du Groupe. Cela a permis de réutiliser près de 1 500 mètres de tissus.

Depuis avril 2013, Bottega Veneta a développé un partenariat avec l'industriel ILSA visant à transformer les chutes de cuir issues des étapes de découpe en engrais biologique. ILSA applique des traitements spécifiques aux déchets de cuir collectés auprès des ateliers de la marque afin d'obtenir un nouveau produit biodégradable. Les cinq sites de Bottega Veneta participant à ce projet ont ainsi recyclé 95 % de leurs chutes de cuir, contre 90 % en 2014 et 65 % en 2013. Gucci a mis en place en 2012 un programme similaire de production d'engrais à partir des déchets de cuir. Les chutes sont récupérées, broyées en petits morceaux puis transformées en fertilisants *via* une société externe. En 2015, 244 tonnes de chutes ont été collectées auprès de Gucci pour produire de l'engrais. Par ailleurs, des bonnes pratiques pour la diminution de la quantité de déchets générés ont été ajoutées à la nouvelle version du « Guide technique Gucci pour une gestion durable des magasins », et plus de 200 boutiques de la marque à travers le monde ont mis en place des initiatives de recyclage.

Saint Laurent a également poursuivi en 2015 ses efforts de recyclage des déchets et des matériaux inutilisés. Des partenariats ont été conclus avec deux associations de réinsertion françaises afin de donner une seconde vie aux tissus des collections précédentes. Certains tissus sont transformés en isolant pour le bâtiment ou l'industrie automobile par le Relais Emmaüs. D'autres sont réutilisés par Tissons la Solidarité pour créer de nouveaux vêtements. Concernant le cuir, Saint Laurent a trouvé une alternative à la mise en décharge pour 95 % de ses chutes de cuir en 2015 et met en place un programme innovant pour leur recyclage et réutilisation. Par ailleurs, les Règles d'Or, dix règles de gestion environnementale déployées sur l'ensemble des boutiques de la marque, mettent également un accent particulier sur la gestion des déchets : les managers doivent s'assurer que papier, emballages carton, verre, bouteilles en plastique, boîtes en métal et cartouches d'encre sont triés puis recyclés. Enfin, en mutualisant ses besoins avec Bottega Veneta, Gucci et Stella McCartney, Saint Laurent recycle tous les cartons de ses boutiques parisiennes.

Rejets aqueux et nuisances olfactives

Les rejets dans l'eau ne constituent pas un impact significatif pour les sites du groupe Kering. Néanmoins les marques concernées mettent en place des actions spécifiques pour aller au-delà des exigences réglementaires. Cela passe notamment par l'installation de stations de traitement

des eaux usées directement au niveau des tanneries. Par ailleurs, la certification ISO 14001 pour ces sites s'accompagne de la mise en place d'équipements modernes en vue de maîtriser leurs éventuelles nuisances olfactives.

Compte tenu des forts impacts environnementaux que peuvent avoir les rejets aqueux dans le cadre des opérations de transformation textile, du cuir ou encore de l'extraction minière, ceux-ci font l'objet de questionnaires spécifiques et ciblés lors de la collecte de données dans le cadre de la démarche EP&L.

En 2011, PUMA s'engageait publiquement à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020, dans le cadre de la campagne Detox lancée par l'ONG *Greenpeace*, et particulièrement pour les rejets aqueux. Pour cela, la marque a rejoint en 2012 le groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), engagé à communiquer régulièrement et publiquement sur les avancements des marques membres (une vingtaine de grandes marques textile internationales). En 2015, PUMA a réalisé des audits environnementaux pour 12 de ses fournisseurs clés en suivant le protocole élaboré par l'initiative ZDHC. Plusieurs autres fournisseurs de la marque ont déjà fait l'objet d'audits environnementaux du même type par *Bluesign* ou le *Leather Working Group*. PUMA a également poursuivi sa collaboration avec l'ONG chinoise *Institute of Public and Environmental Affairs* (IPE) visant à communiquer de façon transparente auprès de l'ensemble des parties prenantes locales sur les produits chimiques utilisés et rejetés dans l'environnement par les fournisseurs et sous-traitants de la marque. À fin 2015, 80 % des fournisseurs de PUMA ayant des impacts significatifs en matière de rejets dans l'eau (teinturerie, tannerie, etc.) publient des informations concernant leur utilisation et rejets de produits chimiques sur la plateforme Internet d'IPE.

Gestion des produits chimiques

Au-delà du respect des règlementations locales et internationales fondamentales telles que REACH, Kering s'est fixé comme objectif pour 2020 d'éliminer totalement les produits chimiques dangereux de la production de toutes ses marques. Cette élimination concerne aussi bien les processus de production que les produits eux-mêmes. Pour ce faire, le Groupe a élaboré deux grands types de listes de substances faisant l'objet de restrictions : une pour les procédés de production, la *Manufacturing Restricted Substance List* (MRSL) et une pour les produits, la *Restricted Substance List* (RSL). Il existe une unique MRSL pour tout le Groupe et plusieurs RSL : une pour la division Luxe et une par marque côté Sport & Lifestyle.

La MRSL se concentre donc sur le bannissement de l'utilisation dans les processus de fabrication des substances chimiques les plus toxiques et ce pour un double objectif : la non-exposition des travailleurs dans la *supply chain* des marques du Groupe à des substances dangereuses telles que celles identifiées par exemple comme perturbateurs endocriniens, et la fin des rejets toxiques dans l'eau. La mise en œuvre de la MRSL, lancée en 2014, s'est poursuivie en 2015. Les quatre tanneries du Groupe ainsi que 9 autres tanneries utilisées par les marques ont vérifié leur conformité avec la MRSL de Kering par une revue de l'ensemble des produits chimiques de leur inventaire, soit plus de 3 500 produits. Cette revue a été complétée par des tests chimiques approfondis sur 23 types de cuir et sur l'eau d'exhaure de neuf tanneries, ainsi que par 63 analyses sur des intrants chimiques. Elle a permis d'identifier les procédés les plus à risque, les substances à éliminer, celles à substituer et celles pour lesquelles un effort de recherche et développement sera nécessaire. Un travail similaire a été lancé fin 2015 auprès des fournisseurs de prêt-à-porter.

De plus, en 2015, Kering a rejoint le groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC) en tant que *on-boarding member* (membre observateur) dans le but de partager les connaissances et les bonnes pratiques.

3.6. protection de la biodiversité

Pour Kering, la préservation de la biodiversité est un élément clé de sa politique de protection de l'environnement. Kering s'attache à la protéger et à la respecter *via* trois leviers d'actions majeurs : garantir l'origine durable et la traçabilité de ses matières premières, soutenir des initiatives de conservation des patrimoines naturels et sensibiliser les collaborateurs et les consommateurs.

Utilisation de peaux précieuses, cuir et fourrures

Le *sourcing* de peaux précieuses est un sujet essentiel pour le Groupe. Kering déploie ses efforts de manière significative sur plusieurs chaînes d'approvisionnement afin de veiller à ce que le *sourcing* de peaux d'animaux tels que le python, le crocodile ou l'alligator n'ait pas d'impact négatif sur les populations sauvages et soit mené en respectant les plus hautes normes de bien-être animal. Pour y parvenir, la Direction du développement durable de Kering travaille en étroite collaboration avec les opérations industrielles

du Groupe qui supervisent les tanneries de peaux précieuses détenues par Kering ainsi qu'avec les services d'approvisionnement des différentes marques. En plus de ce travail interne, Kering collabore avec de nombreux experts afin d'échanger sur les initiatives en cours.

Kering et ses marques se conforment aux exigences et règlementations nationales et internationales relatives au commerce des peaux précieuses : toutes les peaux des espèces listées par la CITES comme en danger ou vulnérables utilisées par le Groupe sont accompagnées de certificats émis par l'organe de gestion de la CITES du pays exportateur attestant de leur origine légale afin de ne pas mettre en péril la survie des espèces menacées. Les marques de Kering sont également engagées avec le groupe de travail Luxe du *Business for Social Responsability* (BSR) pour travailler notamment sur des problématiques de traçabilité.

Certaines marques vont plus loin en définissant des politiques spécifiques. PUMA s'est ainsi doté en 2012 d'une politique spécifique et restrictive sur l'utilisation de cuir, peaux, fourrures, plumes et laine. À travers ce document, PUMA déclare n'utiliser aucune matière première issue d'espèces menacées au sens de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature). Cette politique bannit également l'usage de plumes, cuirs et peaux obtenus à partir d'animaux maltraités, qu'ils soient issus de l'élevage ou non. Par ailleurs, PUMA a banni l'utilisation de certaines espèces comme les crocodiles ou les serpents ainsi que certaines pratiques comme le *mulesing* des moutons mérinos. De plus, depuis 2010, la marque travaille conjointement avec d'autres entreprises et plusieurs ONG au sein du *Leather Working Group* (LWG), une plateforme qui rassemble les parties prenantes de l'industrie du cuir afin de construire et diffuser un protocole de pratiques durables et responsables pour le secteur. Si les principales tanneries avec lesquelles travaille PUMA sont certifiées LWG, la marque souhaite étendre davantage la traçabilité du cuir utilisé dans ses produits *via* le système LWG.

Bottega Veneta a pour sa part fait le choix de ne pas utiliser de fourrures ou de corail dans ses collections et de se limiter pour les peaux de pythons au *sourcing* identifié dans le cadre du partenariat pour la préservation des pythons (PCP). Stella McCartney exclut aussi totalement la fourrure de ses produits, de même que le cuir, les peaux précieuses et les plumes.

Par ailleurs, des actions au niveau du Groupe et des marques sont également menées en collaboration avec des parties prenantes internationales pour combattre le commerce illégal des peaux précieuses, contribuer à l'amélioration des connaissances scientifiques sur certaines espèces et améliorer le bien-être animal. Kering a poursuivi en 2015 sa collaboration avec l'UICN (groupe d'experts boas et pythons de l'UICN/SSC) et l'ITC (*International Trade Center*) dans le cadre du Partenariat pour la préservation des pythons (Python Conservation Partnership – PCP), un projet collaboratif ayant pour but de responsabiliser le commerce de pythons et de faire évoluer l'ensemble du secteur. Ce programme de recherche triennal se donne pour objectif d'analyser et de formuler des recommandations sur les pratiques durables d'élevage des pythons, le bien-être animal, le suivi des populations sauvages et les ressources des populations locales liées au commerce des pythons. En 2015, une série de recommandations concernant l'amélioration du commerce des pythons en Asie du Sud-Est a été partagée avec l'industrie suite aux résultats des différentes études réalisées et fera l'objet d'une publication en 2016.

En 2015, Kering a poursuivi son engagement envers le programme de Conservation et d'exploitation durable des crocodiles de Madagascar (*Madagascar Crocodile Conservation and Sustainable Use Programme* ou MCCSUP). Ce partenariat vise à développer un commerce responsable du crocodile du Nil à Madagascar. Au cours de l'année, le programme a créé une unité de gestion des crocodiles à Madagascar et a élaboré une structure afin d'améliorer le suivi des populations de crocodiles sauvages et de la collecte d'œufs par les éleveurs.

Enfin, bien que l'utilisation de fourrure reste très marginale au sein des marques du Pôle Luxe, Kering travaille avec ses fournisseurs et les experts de BSR dans l'objectif de développer un programme visant à garantir la traçabilité de ses fourrures et assurer les meilleures conditions de bien-être animal dans toutes ses *supply chains*. Le Groupe a établi des lignes directrices concernant l'approvisionnement des fourrures ainsi qu'un guide pratique sur l'utilisation des fourrures pour les équipes de design. Ces directives fournissent la liste des espèces concernées mais aussi l'obligation de réduire au maximum les impacts négatifs sur ces espèces, d'assurer le bien-être des animaux élevés en captivité et enfin d'être en conformité avec les lois et règlementations en vigueur. Kering et BSR ont également organisé une rencontre avec la Fédération Internationale de la Fourrure et *Fur Europe* afin de discuter de façon collaborative des problématiques de transparence et d'amélioration des pratiques dans la filière de la fourrure. Gucci, Alexander McQueen, Balenciaga et Saint Laurent participent activement aux côtés de Kering à cette table ronde.

Conservation du patrimoine naturel

Au-delà des actions liées à l'utilisation et à la préservation des ressources d'origine animale et végétale utilisées par le Groupe, Kering et ses marques s'engagent en faveur de la biodiversité en développant des initiatives visant à protéger le patrimoine naturel et sensibiliser collaborateurs et consommateurs. Trois dispositifs majeurs marquent cet engagement :

- Kering a conclu un partenariat avec le *Natural Capital Project* de l'Université de Stanford afin de se concentrer sur l'amélioration des mesures de l'impact des activités des entreprises sur la biodiversité et les services écosystémiques. Les études qui ressortiront de ce programme permettront entre autres à Kering d'améliorer sa méthodologie EP&L sur la prise en compte de ce volet biodiversité ;
- le Groupe poursuit sa collaboration avec le *Wildlife Friendly Enterprise Network* (WFEN) afin de comprendre les impacts de la production de matériaux comme la laine, le cuir et le cachemire sur la biodiversité et la faune. En 2015, une étude conduite par la WFEN a identifié des producteurs de fibres naturelles en Patagonie éligibles à la certification *Wildlife Friendly®* de par leurs bonnes pratiques et leur capacité à coexister avec des espèces en voie de disparition ;
- Kering continue de compenser ses émissions de gaz à effet de serre résiduelles des Scopes 1 et 2. En 2015, 123 560 tonnes de CO_2 correspondant à ses émissions résiduelles 2014 ont été compensées à travers différents projets de sauvegarde et de protections des forêts primaires au Kenya, en Indonésie et au Brésil. Ces projets REDD+ (Réduction des Émissions résultant de la Déforestation et de la Dégradation forestière) contribuent à la protection de plus de 440 000 hectares d'écosystèmes, espace vital pour plus de 100 000 personnes.

Côté marque, Stella McCartney a pris un engagement fort en 2015 aux côtés de l'ONG Canopy et d'autres marques pour s'assurer que toute la viscose et les autres matières à base de cellulose (matières issues de la pulpe de bois) utilisées par la marque soient traçables et certifiées, garantissant ainsi que leur production n'est pas à l'origine de déforestation dans des zones à haute valeur écosystémique comme l'Indonésie par exemple. Depuis 2012, la marque est par ailleurs associée aux organismes *BioPlanet USA* et *Million Trees Miami* afin de soutenir le projet de plantation d'un million d'arbres d'ici 2020 pour les forêts du comté de Miami-Dade aux États-Unis.

Gucci a rejoint l'Initiative *Treedom* qui a permis l'adoption d'arbres par les collaborateurs dans le cadre d'une formation interne aux enjeux du développement durable. *Treedom* est une organisation visant à planter des arbres dans les pays en développement à travers des projets de philanthropie pour les communautés, les agriculteurs et les ONG qui cherchent des ressources pour la plantation d'arbres.

Volcom s'attache à promouvoir la propreté des plages au travers d'opérations de sensibilisation et de nettoyage. Depuis six ans, la marque s'associe à l'ONG *Keepers of the Coast* pour organiser la journée annuelle de nettoyage *Day After* des plages de Floride, après les festivités du 4 juillet. Aux États Unis, la marque s'est associée avec le *Newport Bay Conservancy* et la fondation *Surfrider* à travers divers évènements pour rassembler des volontaires et nettoyer certaines plages de la côte Ouest. Au Japon, Volcom a participé à un événement de nettoyage de la montagne, après la saison hivernale, en partenariat avec la marque Patagonia et l'ONG japonaise JEAN (*Japan Environmental Action Network*). La marque participe également à d'autres multiples évènements de nettoyage qu'elle parraine.

4. accompagner le développement des sociétés

4.1. impact territorial

Kering et ses marques jouent un rôle important dans les tissus économiques et sociaux où leurs sites sont implantés. La pérennité des marques du Groupe, en particulier celles du Pôle Luxe, repose par ailleurs sur des savoir-faire traditionnels, souvent liés à un territoire donné : la vallée jurassienne et l'horlogerie, la Toscane et le travail du cuir, Londres et la création artistique, etc. Pour Kering, il est donc essentiel de préserver ces savoir-faire et cette excellence artisanale, que ce soit par le biais de formations spécifiques ou de partenariats locaux dans le domaine de la formation d'artisanat d'art :

- Gucci a poursuivi son partenariat avec la *Made in Italy Tuscany Academy,* ainsi que la *Alta Scuola di Pelletteria Italiana* pour contribuer à la préservation des savoir-faire spécifiques au travail du cuir ;
- Bottega Veneta soutient le centre de formation professionnelle Giovanni Fontana ainsi que l'Université IUAV de Venise. La marque participe à la définition de programmes éducatifs pour la formation d'artisans du cuir (trois ans) et met à disposition des tuteurs pour les cours, ainsi que des stages pour les étudiants. En parallèle, Bottega Veneta organise des sessions de formation dans ses propres locaux dans le cadre de la *Scuola dei Maestri Pellettieri* pour diffuser et transmettre les techniques traditionnelles de travail du cuir si spécifiques et essentielles à la marque. En 2015, 137 personnes, internes et externes à l'entreprise, ont pu ainsi perfectionner leurs techniques autour des métiers du cuir (tannage, découpe, couture, finition, etc.) ;
- Bottega Veneta a également poursuivi le financement et l'accompagnement de deux coopératives artisanales et sociales, dans le cadre du projet *Comunità Montane Femminili* et initié début 2011 dans l'*Alto Astico* et à Posina, dans une vallée italienne où les femmes connaissent un fort taux de chômage. Face au succès de ces deux premières coopératives, un troisième atelier a ouvert ses portes en 2015, la coopérative Santa Margherita située à Rotzo. Formées à *l'intreccio infilato*, la technique de tissage traditionnel de Bottega Veneta, ce sont aujourd'hui plus de 70 femmes qui gèrent leurs ateliers de façon indépendante, et font donc partie des fournisseurs directs de Bottega Veneta ;
- de son côté, Boucheron s'implique fortement au sein de l'école de la Joaillerie à Paris, par sa participation active en tant que membre du Conseil d'administration de l'école, par l'accueil de stagiaires au sein de son atelier et la mise en place d'un contrat d'apprentissage et par le parrainage de la promotion qui sortira fin 2016 ;
- Stella McCartney a proposé une bourse d'études au sein du *Central Saint Martins College of Art and Design* sous réserve d'un engagement éthique de l'étudiant contre l'utilisation de la fourrure et du cuir.

Au-delà de ces partenariats, ce sont de véritables écoles en propre que certaines marques construisent pour contribuer à la fois au maintien de savoir-faire rares et aux emplois locaux à l'instar de Brioni qui grâce à son école de tailleurs, la *Scuola di Alta Sartoria* forme 16 jeunes par an (formation de trois ans) puis les intègre dans ses ateliers.

Les actions du Groupe et de ses marques peuvent également prendre la forme de partenariats avec des écoles ou universités locales, sur des formations plus généralistes avec pour ambition d'intégrer une composante développement durable aux différents cursus.

Kering est impliqué depuis 2014 dans un partenariat stratégique d'une durée de cinq ans avec le *Centre for Sustainable Fashion* (CSF) du *London College of Fashion* (LCF) pour promouvoir le stylisme et l'innovation durables dans l'industrie de la mode. Ce partenariat s'articule autour de trois axes principaux :

- les *Kering Talks* : chaque année, des experts et leaders de l'industrie de la mode viendront s'exprimer sur les dernières évolutions en matière de mode durable, partager leur vision du secteur et ses avancées les plus innovantes. Après le discours inaugural de François-Henri Pinault, Président-Directeur Général de Kering, en 2014, c'est Kelly Slater, champion du monde de surf et fondateur de la marque de mode responsable Outerknown, qui a partagé cette année ses convictions et sa vision du développement durable dans la mode ;
- le développement conjoint de modules d'enseignement pour le programme *Sustainable Design* : Kering et le CSF, en collaboration avec une communauté d'experts, de chercheurs et d'enseignants, ont uni leurs compétences pour développer et dispenser un module de cours au LCF. Après une première année dédiée aux thématiques des chaînes d'approvisionnement et à l'impact environnemental lié aux stratégies de *sourcing*, Kering prévoit

de développer des contenus digitaux en complément des cours au LCF pour 2016 ;

- le *Kering Award for Sustainable Fashion* : chaque année, les marques de Kering et le CSF organisent un concours ouvert aux étudiants de troisième année des cursus BA (Bachelor of Arts) et MA (Master of Arts). Les lauréats 2015 se sont vu remettre chacun une bourse de 10 000 euros pour la réalisation de leur projet et ont été accueillis chez Alexander McQueen et Stella McCartney pour bénéficier de l'expertise des marques pour mûrir leurs projets. En 2016, Stella McCartney et Brioni seront sponsors des Awards.

Kering est également partenaire des écoles Parsons et Tsinghua à travers l'organisation de conférences, de concours, de programmes de bourses d'études ou de partage de connaissances impliquant des dirigeants de Kering.

Côté marques, Gucci est le sponsor du Master IMLUX (*International Master in Luxury Management*) du MIP Politecnico de Milan et collabore avec le Master MAFED (*Master in Fashion, Experience & Design Management*) de l'Université de Bocconi. Les thématiques principales portées par Gucci dans le cadre de ce partenariat sont « distribution et RSE dans le Luxe ».

Brioni a poursuivi en 2015 le programme *A scuola di Sostenibilità* qui vise à accueillir les lycéens de la région de Penne, où la plupart des sites de production de Brioni sont implantés afin de les sensibiliser aux enjeux du développement durable et de leur montrer comment ces enjeux sont pris en compte dans les activités de la marque. Brioni a poursuivi un programme similaire à la *Scuola di alta sartoria* en 2015 afin de sensibiliser les futurs tailleurs et artisans aux enjeux du développement durable.

Enfin, Kering a souhaité faire bénéficier les écoles de mode et de design des stocks de tissus inutilisés de ses marques de prêt-à-porter. Ce sont ainsi plus de 20 000 mètres de tissus qui ont été donnés à neuf écoles différentes au Royaume-Uni, en Italie, en France ou encore en Belgique grâce à la participation de Gucci, Bottega Veneta, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni et Stella McCartney.

Dans un autre registre, les marques du Groupe s'engagent dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, en particulier en Italie où Gucci et Bottega Veneta soutiennent le programme Sticibo qui permet de redistribuer les repas non distribués dans les cantines aux personnes dans le besoin. Plus de 11 000 repas ont ainsi été distribués par Gucci en 2015. La même logique a été mise en œuvre par Bottega Veneta depuis octobre 2015 dans ses ateliers de Montebello.

Côté *sourcing*, la stratégie de Kering vise à mettre en place des approvisionnements responsables. Concrètement cela veut dire une empreinte environnementale réduite dans le cadre de la production des matières premières utilisées par Kering et un impact positif sur les communautés impliquées dans la production de ces mêmes matières premières. Cette démarche prend tout son sens quand il s'agit d'extraction d'or, activité qui présente des risques importants tant sur l'environnement que sur les populations locales. À travers l'achat d'or « éthique » certifié *Fairmined*, Kering a collaboré étroitement avec l'ONG *Solidaridad* pour apporter son soutien aux communautés minières, notamment par de la formation ou *via* le financement d'infrastructures locales (école, transport, réseau d'eau potable...). Kering travaille également avec *l'Alliance for Responsible Mining* (ARM) chargée du contrôle de la certification *Fairmined*, label qui garantit que l'or utilisé par Kering est « éthique », c'est à dire qu'il provient d'exploitations artisanales de petite taille qui respectent des normes strictes en matière de développement social, de protection environnementale, de conditions de travail et de développement économique local.

4.2. dialogue avec les parties prenantes

Face à un environnement de plus en plus interconnecté, chaque acteur économique se doit d'apporter une attention particulière à ses partenaires et ses parties prenantes et d'entretenir avec eux des relations étroites. Pour Kering, le but est donc de nouer avec eux des relations de confiance et de qualité, partout où ils se trouvent, afin de comprendre au mieux leurs préoccupations et leurs attentes et les intégrer de la meilleure façon possible à la stratégie du Groupe. Pour Kering, il s'agit de :

- définir une politique de concertation et d'analyse des attentes des parties prenantes au niveau Groupe ;
- encourager chaque marque à développer en complément ses propres plateformes de dialogues à un niveau plus opérationnel.

Approche Groupe

Matérialité

En 2014, Kering a fait appel au cabinet BSR (*Business for Social Responsibility*) pour bénéficier de son expertise en termes de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de la mise à jour de son analyse de matérialité. À ce titre, 12 interviews ont été menées en interne auprès des dirigeants de Kering et de ses marques. En parallèle, un questionnaire a été envoyé auprès de plus de 100 parties prenantes externes (universités, ONG, associations de consommateurs, organisations syndicales, investisseurs et agences de notation, fournisseurs, fédérations d'entre-

prises). Les résultats présentés ci-dessous ont permis de confirmer la vision du Groupe sur ses enjeux prioritaires, à savoir les impacts liés aux chaînes d'approvisionnement, aussi bien environnementaux (qualité, traçabilité, utilisation de matières premières responsables, etc.) que sociaux (respect des droits de l'Homme, conditions de travail, etc.). La structuration et la formalisation de cette politique ont fait l'objet d'une revue par le Comité d'éthique Groupe et seront finalisées en 2016.

Participation aux plateformes d'échange et de dialogue

Afin de rester constamment à l'écoute des enjeux prioritaires pour ses parties prenantes, Kering participe à de nombreuses initiatives internationales et multipartites :

- **SAC** : depuis 2012, Kering a rejoint la *Sustainable Apparel Coalition* regroupant les acteurs majeurs (marques, détaillants, fournisseurs, ONG) du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, qui travaillent à réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à cette industrie à travers le monde. Le Groupe et ses marques sont notamment très impliqués dans la constitution et la mise en œuvre du HIGG Index permettant de mesurer les impacts environnementaux et sociaux du secteur Textile, Chaussures et Accessoires, en particulier au niveau de sa chaîne d'approvisionnement. PUMA, Volcom et Stella McCartney sont également parties prenantes des travaux menés par la SAC. On notera tout particulièrement en 2015 le projet Convergence auquel Kering s'est associé et qui vise à définir un cadre de procédures d'audits sociaux harmonisé au niveau mondial ;
- **WBCSD** : depuis 2011, Kering est membre du *World Business Council for Sustainable Development*, plateforme intersectorielle réunissant 200 sociétés internationales désireuses de promouvoir le rôle de l'entreprise dans le développement durable dans une perspective de croissance économique, d'équilibre écologique et de progrès social. En 2015, Kering a partagé les résultats de son EP&L et ses retours d'expérience sur la mise en œuvre d'une telle démarche lors du Conseil d'administration du WBCSD ;
- **Natural Capital Coalition** : il s'agit d'un regroupement d'acteurs ayant pour but de développer le *Natural Capital Protocol* dont la publication est prévue pour mai 2016. Ce document, qui sera décliné secteur par secteur, sera un cadre commun pour la comptabilité du capital naturel, ce qui serait comparable à ce que le GHG Protocol est à la comptabilité carbone. Kering est un membre actif de ce groupe de travail, par le partage de sa méthodologie EP&L avec les autres membres mais aussi en participant directement aux travaux d'écriture du protocole au travers de sa représentation dans le *Technical Group* de la coalition. Par ailleurs, Kering a fait partie en 2015 des entreprises qui testent la mise en œuvre concrète du *Natural Capital Protocol* en particulier à travers ses étapes d'intégration au business. Enfin, Kering participe activement à la déclinaison du protocole au secteur du textile et de l'habillement ;
- ***Leather Working Group* (LWG)** : regroupement d'acteurs de l'industrie du cuir, le LWG vise à l'amélioration des performances environnementales et de traçabilité de ses tanneries membres. Pour faire suite à l'engagement de PUMA dans le LWG, Kering a choisi de rejoindre cette organisation en 2014 dans le but d'accélérer les travaux liés à la traçabilité du cuir et l'amélioration de l'empreinte environnementale de ses tanneries. Kering a d'ailleurs partagé en 2015, à l'occasion de la conférence annuelle du LWG, ses résultats EP&L et les différentes actions engagées en terme de traçabilité du cuir dans le cadre de ce projet ;
- ***Textile Exchange*** : Kering est membre du *Textile Exchange* Europe et siège au Conseil d'administration de cette structure qui a pour but de promouvoir la production et l'utilisation de fibres textiles plus responsables à travers l'industrie de l'habillement ;
- **Commission européenne** : Kering participe à deux initiatives lancées par la Commission européenne. Le *Product Environmental Footprint pilot* vise à définir les standards communs à l'affichage de l'empreinte environnementale de certaines catégories de produits. C'est *via* Stella Mc Cartney que Kering participe à cette initiative pour les chaussures. La marque s'apprête d'ailleurs à tester en 2016 la phase de communication du projet qui permettra aux clients d'être informés de l'empreinte environnementale de certains modèles de chaussures grâce à un affichage spécifique en boutique. Kering participe également à un groupe de travail européen visant à promouvoir la mesure et la prise en compte du capital naturel dans les entreprises et les administrations ;
- **UICN** : l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) développe et soutient la science de la conservation, particulièrement en ce qui concerne les espèces, les écosystèmes, la diversité biologique et leur impact sur les moyens de subsistance des êtres humains. Kering a initié dès 2013 un partenariat fort avec l'UICN, aux côtés du Centre du commerce international (CCI) sur l'élevage et le commerce de python en Asie. Ces travaux ont fait l'objet d'un premier rapport publié en 2014. Intitulé « Évaluation des fermes d'élevage de pythons travaillant pour le secteur du cuir haut de gamme au niveau mondial », ce rapport étudie la faisabilité et la viabilité économique de l'élevage de pythons en captivité comme possible méthode d'exploitation durable et de préservation des espèces. En 2015, Kering a d'ailleurs organisé la réunion annuelle du Comité de Pilotage UICN/CCI pour la préservation des pythons ;
- ***Wildlife Friendly Enterprise Network*** : Kering, membre du Conseil d'administration, soutient avec la marque Stella McCartney, la démarche de certification de matières premières clés (laine, cachemire, etc.) ;

- **ITC** : Kering et le Centre du commerce international (ITC) ont démarré en 2014 une collaboration en vue d'élaborer un programme pluriannuel pour soutenir le contrôle et la gestion durable du commerce des crocodiles du Nil de Madagascar. La création du plan d'action pour la conservation et l'exploitation durable des crocodiles de Madagascar fait suite à la décision du Comité permanent de la Convention Internationale des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) de rouvrir le commerce des crocodiles du Nil de Madagascar. L'objectif de ce programme est de soutenir un commerce durable contribuant au développement économique, aux moyens de subsistance locaux ainsi qu'à la préservation des crocodiles et de leur habitat sur le long terme. En 2015, les travaux ont permis la création d'une unité nationale de gestion des crocodiles à Madagascar qui a pour but de se concentrer sur le suivi du marché et la recherche en terme de conservation de l'espèce ;
- **BSR (*Business for Social Responsibility*)** : au sein d'un réseau international de plus de 300 entreprises membres, Kering participe au groupe de travail *Sustainable Luxury* qui promeut transparence et collaboration entre les acteurs du luxe notamment concernant les chaînes d'approvisionnement. En 2015, Kering et BSR ont publié un rapport novateur sur le changement climatique et l'industrie du Luxe. Le rapport intitulé « Changement climatique : implications et stratégies pour le secteur de la mode et du luxe », constitue une première analyse des conséquences du changement climatique sur le secteur du Luxe. Il se propose d'aider les acteurs de la filière à comprendre les vulnérabilités qui leur sont propres, et formule des recommandations permettant l'élaboration de modèles économiques plus résilients ;

Au niveau national, en France, Kering participe également au partage de bonnes pratiques et au dialogue intersectoriel à travers notamment :

- **EpE** : depuis 2012, Kering est membre d'Entreprise pour l'Environnement, une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies ;
- **Comité Colbert** : rassemblant les maisons françaises de Luxe et des institutions culturelles, le Comité Colbert œuvre au rayonnement international de l'art de vivre français. Certaines marques du Groupe telles que Boucheron participent régulièrement aux réunions du Comité qui ont trait au développement durable.

Approche des marques

Au même titre que Kering, les marques se regroupent dans le cadre d'organisations représentant leurs spécificités sectorielles. Les marques du Pôle Luxe avec une forte dominante maroquinerie comme Gucci ou Bottega Veneta sont ainsi particulièrement actives dans le cadre des travaux menés par l'*Unione Nazionale Industria Conciaria* (UNIC) en Italie visant à améliorer l'empreinte environnementale des procédés de tannage et également les conditions d'hygiène et de sécurité au sein des tanneries. L'association des tanneurs italiens est elle-même membre de Cotance, l'organisation représentant l'industrie du cuir au niveau européen qui participe notamment à l'initiative lancée par la Commission européenne visant à définir un standard pour la mesure de l'empreinte environnementale des produits en cuir.

Toujours au niveau européen, les marques du Groupe participent aux réflexions menées par l'*European Cultural and Creative Industries Alliance* (ECCIA) regroupant les 5 principales fédérations des acteurs du Luxe et de la création en Europe dont le Comité Colbert pour la France, la fondation Altagamma pour l'Italie ou encore Walpole pour le Royaume-Uni.

Certaines marques vont plus loin en créant leur propre dispositif de dialogue et d'échange avec leurs parties prenantes. C'est le cas de PUMA qui a organisé la 12e édition annuelle de ses *Talks at Banz* regroupant une quarantaine de participants (fournisseurs, représentants de l'industrie et du gouvernement, ONG, experts du développement durable, etc.) autour du thème *Mainstreaming Sustainability*. Ce rendez-vous annuel est complété par un dispositif de dialogue local pour être au plus proche des enjeux de terrain. À titre d'exemple, PUMA a noué un nouveau partenariat en 2015 avec Maquila Solidarity Network pour engager un dialogue constructif autour des conditions de travail dans le secteur textile au Mexique.

Autre exemple emblématique de dialogue avec les parties prenantes, la formation du groupe *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), en réponse à la campagne Detox de *Greenpeace* menée en 2011. PUMA est une des entreprises leader du ZDHC et s'est engagée publiquement dès 2011 à supprimer les résidus toxiques de l'ensemble de sa chaîne de production à l'horizon 2020.

Cette initiative est un des nombreux exemples de partenariats noués par les marques du Groupe avec les ONG. Gucci échange ainsi régulièrement avec *Solidaridad*, *Anti-vivisection Organization*, *Humane Society*, *Clean Clothes Campaign*, *Greenpeace*, *National Wildlife Federation*, ou encore *Rainforest Alliance*.

De son côté, Stella McCartney s'est engagée en 2015 dans l'initiative SCAP 2020 qui regroupe les principaux acteurs privés et publics du secteur de l'habillement au Royaume-Uni dans le but de réduire les impacts environnementaux liés aux activités du secteur.

Pour la troisième année consécutive, Volcom a organisé aux côtés de l'ONG SOY (*Save Our Youth*) un surf camp de trois jours pour les enfants défavorisés de Costa Mesa. Volcom a également ouvert les portes de son skate park en partenariat avec l'association TACA (*Talk About Curing Autism*) à l'occasion d'un évènement qui a regroupé plus de 250 personnes et a qui permis à des jeunes atteints

d'autisme et à leur famille de s'exprimer à travers la pratique du skateboard.

Le dialogue avec les clients est également privilégié, notamment sur les aspects de développement durable. Brioni a ainsi lancé une étude pilote dans ses boutiques en Europe qui a permis à la marque de mieux comprendre le niveau de connaissance de ses clients vis-à-vis de ses actions et de celles du Groupe et d'identifier leurs attentes quant à la mise en place d'actions environnementales et sociales. Face à l'intérêt que présentent les résultats de cette étude pilote, la marque a décidé de renouveler l'expérience en 2016 sur une plus large étendue géographique. Bien que le niveau de connaissance des actions de Kering et Brioni en terme de développement durable soit relativement faible côté client, l'étude montre chez les clients un intérêt tout particulier pour le *sourcing* des fibres textiles utilisées et leurs conditions de production.

4.3. relations avec les sous-traitants et les fournisseurs

Politique d'achats responsables

Dans le cadre de ses achats non marchands (achats indirects), la Direction des achats indirects du Groupe poursuit son engagement en matière d'achats responsables auprès de ses fournisseurs en s'appuyant sur un engagement réciproque à respecter le Code d'éthique de Kering et sur des engagements spécifiques et adaptés à chaque catégorie d'achat avec l'identification par les acheteurs des critères développement durable les plus pertinents. Pour formaliser cette démarche, une politique d'achats responsables a été édictée au niveau du Groupe. Elle définit les priorités à partager et à appliquer par l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de gérer les projets achats de manière éthique et responsable. Cette politique a fait l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des collaborateurs de Kering. Kering a d'ailleurs formalisé ces engagements en 2014 dans le cadre de la signature de la Charte Relations fournisseur responsables édictée en 2010 par le ministère de l'Économie et des Finances et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise la mise en œuvre et le respect des bonnes pratiques vis-à-vis des fournisseurs en France et a pour objectif d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises afin d'assurer une vraie relation partenariale dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Formation et accompagnement des fournisseurs vers de meilleures pratiques

La formation et la sensibilisation des fournisseurs constituent un axe privilégié à travers lequel les marques du Groupe agissent concrètement sur l'amélioration des pratiques dans leurs chaînes de valeur.

En octobre 2015, Kering et ses marques de Luxe ont invité leurs principaux fournisseurs européens à une journée entière d'échanges et de débats autour de l'approche développement durable du Groupe. Cette réunion s'est tenue à Novara, près de Milan et a regroupé 235 fournisseurs. À l'ordre du jour : qualité produit, stratégie développement durable du Groupe et des marques, bien-être animal, gestion des produits chimiques, audits sociaux, traçabilité, approvisionnement responsable avec le *Materials Innovation Lab*, ou encore efficacité énergétique avec *Clean by Design*.

Côté Sport & Lifestyle, le programme SAVE (*Sustainable Action and Vision for a better Environnment*), initié par PUMA en 2011 pour une période de cinq ans s'est achevé en 2015. Ce partenariat innovant public-privé entre PUMA et l'institution financière DEG (*Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft*), en collaboration avec la marque H&M et ASSIST (*Asia Society for Social Improvement and Sustainable Transformation*) a permis aux 35 fournisseurs principaux de la marque au Cambodge, en Chine, au Bangladesh et en Indonésie d'être formés à des techniques de gestion environnementale édictées par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Au total, 261 mesures ont été identifiées avec un retour sur investissement inférieur à un an et permettant au total de réduire les émissions de CO_2 liées aux activités de ces fournisseurs d'approximativement 100 000 tonnes. PUMA définira en 2016 les suites à donner à ce programme.

Dans le même esprit, Stella McCartney s'est engagée dès 2013 auprès du *National Resource Defence Council* (NRDC) dans le cadre du programme *Clean by design* visant à réduire l'empreinte environnementale des fabricants de textile. En 2014, sous l'impulsion du Groupe, Gucci, Alexander McQueen, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta et Brioni ont choisi de rejoindre ce programme. Ce sont ainsi 25 fournisseurs, principalement des entreprises de tissage, d'impression et de teinture basées en Italie, qui participent au programme. Les audits ont identifié chez les fournisseurs un potentiel de réduction de leur facture énergétique et de leurs émissions de gaz à effet de serre de 15 à 25 % avec des actions simples, ayant un retour sur investissement inférieur à cinq ans et aucun impact sur la production. En 2015, Kering a partagé avec les fournisseurs les enseignements de ces audits et validé avec eux la mise en place de plans d'actions dans le but de réduire leurs consommations d'eau et d'énergie. Parce que ces plans d'actions sont souvent coûteux, Kering a

choisi de mettre à disposition des fournisseurs souhaitant s'engager une étude sur les dispositifs de financement existant, à l'échelle nationale et européenne permettant aux fournisseurs de réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration de leurs procédés industriels avec à la clé des économies substantielles.

De manière plus générale, les marques du Groupe organisent régulièrement des sessions de formation pour partager avec leurs fournisseurs leurs principaux projets de développement durable pouvant les impliquer.

Bottega Veneta a ainsi rassemblé plus d'une centaine de fournisseurs sur son site de Montebello Vicentino en 2015 autour des thèmes de la traçabilité, du tannage sans chrome ou encore de la gestion des produits chimiques. De son côté, Gucci a mené neuf réunions de sensibilisation en 2015 rassemblant près de 375 fournisseurs sur les thèmes de la protection des droits de l'Homme, la lutte contre la corruption mais également des principes de développement durable qui font partie intégrante des contrats signés par les fournisseurs. PUMA a organisé des tables rondes pour 270 de ses fournisseurs en Turquie, en Inde, en Indonésie, au Vietnam, au Cambodge, en Chine, en Argentine et au Bangladesh. Près de 500 personnes ont ainsi été sensibilisées aux problématiques environnementales et sociales locales et formées aux politiques et process de la marque.

Protection des droits de l'homme et corruption

Le Code d'éthique Kering constitue le socle sur lequel repose l'engagement du Groupe à assurer le respect des droits fondamentaux. Ce Code repose sur des textes internationaux de référence tels que la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, les principales conventions de l'OIT ou encore les dix principes du *Global Compact* dont Kering est signataire depuis 2008. En 2013, à l'occasion de la refonte de son Code d'éthique, Kering a choisi d'y intégrer sa charte fournisseurs pour renforcer l'accent mis par le Groupe sur le respect par ses fournisseurs des principaux standards sociaux et environnementaux édictés dans le Code d'éthique.

En matière de prévention de la corruption, le Groupe proscrit les financements politiques, syndicaux, culturels ou charitables effectués en vue d'obtenir des avantages matériels, commerciaux ou personnels, qu'ils soient directs ou indirects. Le Groupe respecte les réglementations nationales et internationales en termes de lutte contre la corruption directe et indirecte. Les Comités d'éthique du Groupe veillent au respect du Code d'éthique et peuvent être saisis par tout collaborateur, directement ou *via* la hotline éthique mise en place en 2013 pour tous les collaborateurs du Groupe dans le monde, notamment pour des questions de corruption.

En 2015 une nouvelle étape a été franchie avec la création d'une structure organisationnelle Conformité, dirigée par un *Group Chief Compliance Officer* (CCO), avec le soutien d'un réseau international de Responsables Conformité nommés par les CEO de chaque marque (*Brand Compliance Officers*, BCO) afin d'assurer le respect des lois en vigueur en ce compris celles relatives à la lutte contre la corruption et celles relatives au droit de la concurrence.

Pour sa seconde année de mise en œuvre, le programme de formation e-learning à l'éthique et au Code a couvert en 2015 les thèmes de la diversité, la corruption, le respect des droits de l'homme et la protection de l'environnement. En 2016, ce sont les thèmes de la corruption, les comportements au travail, l'approvisionnement responsable en matières premières et la traçabilité et enfin le respect de la confidentialité des affaires qui seront à l'ordre du jour.

Les principes du Code d'éthique Kering sont bien sûr applicables à l'ensemble des marques du Groupe et peuvent être complétés par des engagements supplémentaires au plus près des enjeux opérationnels des marques. C'est le cas par exemple de PUMA qui dispose depuis 1993 de son Code de conduite à destination des fournisseurs. De plus, la marque depuis 2005 met à disposition des salariés et de ses fournisseurs son code PUMA.Safe, présentant les standards sociaux, environnementaux, d'hygiène et de sécurité définis par PUMA. Un *Social handbook* est également distribué, ainsi que les coordonnées utiles pour que les salariés des usines puissent contacter directement l'équipe PUMA.Safe en cas de violation de son Code de conduite. L'adhésion de PUMA à la *Fair Labor Association* (FLA) donne en outre le droit à toute tierce partie qui suspecterait une violation du Code de conduite de PUMA de déposer une réclamation officielle par le biais de la FLA. La collaboration entre PUMA et la FLA remonte à 2004 et vise au contrôle et à la mise en place des standards essentiels en matière de travail chez les fournisseurs. Depuis 2007, le programme PUMA.Safe bénéficie de l'accréditation délivrée par la FLA. PUMA s'est d'ailleurs engagé dès 2005 à publier chaque année la liste mise à jour de ses fournisseurs. À titre d'exemple, PUMA s'est engagé en 2015 aux côtés de la FLA et d'autres marques donneuses d'ordre pour mettre en place avec les acteurs locaux une politique de salaire minimal national en Géorgie. En 2015, PUMA a poursuivi son travail d'intégration du *Ruggie Framework* (autre nom donné aux *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*) dans son approche de respect des droits de l'homme. Le *Ruggie Framework* définit l'ensemble des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et constitue le cadre de référence édicté par les Nations Unies pour le respect des droits de l'homme.

Volcom développe également son Code de conduite que ses fournisseurs s'engagent à respecter dès lors qu'ils travaillent pour la marque.

Côté Luxe, Gucci et Bottega Veneta sont engagés, respectivement depuis 2007 et 2009, dans une démarche de certification SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ce standard international prend en compte non seulement l'entreprise elle-même, mais également les acteurs de sa chaîne de production. Il exige le respect, par l'entreprise certifiée et ses fournisseurs, de neuf exigences de responsabilité (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail, rémunération et systèmes de gestion) et l'amélioration continue des conditions de travail par la mise en place d'un système de management.

Depuis 2013, Gucci et Bottega Veneta disposent de la certification SA 8000 sur l'ensemble de leurs activités. La plateforme logistique internationale de Kering pour ses marques de Luxe (*Luxury Goods International*, LGI) bénéficie également de cette certification SA 8000.

Système d'évaluation des fournisseurs

Tout système de contrôle, aussi mature et éprouvé soit-il, ne peut garantir l'absence de risques, la responsabilité des marques et du Groupe étant de se doter des systèmes de collaboration avec les fournisseurs et de contrôle les plus efficaces possibles pour limiter le risque à son minimum et de mettre en œuvre toutes les mesures correctives nécessaires lorsque des non-conformités ont été mises en évidence.

Cette gestion de la conformité sociale des fournisseurs suit elle aussi la logique d'évolution du Groupe et s'oriente vers un modèle plus intégré. Kering a ainsi initié en 2015 un projet ambitieux dont l'objectif est d'homogénéiser et de mutualiser les ressources pour chaque étape de la relation fournisseurs (contrat, facturation, traçabilité, audits...). L'équipe développement durable est partie prenante de ce projet qui permettra également d'améliorer la mise en place et le suivi de critères sociaux et environnementaux auprès des fournisseurs et sous-traitants des marques. Plus concrètement, ce projet a permis la mise en place en 2015 d'une équipe d'auditeurs internes au niveau du Groupe, ce qui permettra à terme de mutualiser les audits sociaux et de sécurité pour l'ensemble des marques de Luxe, d'homogénéiser les standards utilisés dans le cadre de ces audits ainsi que les réponses à apporter en cas de non-conformité.

Conséquence de la mise en œuvre de cette nouvelle organisation mutualisée, le nombre d'audits réalisés par Gucci en 2015 a diminué, le temps pour Gucci de réinitier sa cartographie des risques et sa feuille de route en termes de fournisseurs à auditer en fonction des critères suivants : localisation, chiffre d'affaires, nombre d'employés, *process* industriels utilisés, risques sociaux et environnementaux. En 2015, ce sont ainsi 1 120 audits qui ont été menés par la marque auprès de 659 fournisseurs, 602 audits couvrant également des aspects environnementaux.

De son côté, et selon les mêmes grands principes d'évaluation des risques, Bottega Veneta a mené 819 audits sociaux et sécurité en 2015 à travers les différentes *business units* de la marque. Ces audits ont permis de révéler deux cas de non-conformité relatifs à la gestion des paies et l'application des contrats de travail, ainsi que des opportunités qui permettront à terme d'améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité ainsi que l'ergonomie des postes de travail.

En 2015, Saint Laurent a réalisé 350 audits (principalement sociaux mais intégrant également des aspects liés à l'hygiène et la sécurité) auprès de fournisseurs directs couvrant toutes les catégories de produits mais avec une attention particulière pour les fournisseurs de la maroquinerie et des souliers. La sélection des fournisseurs à auditer s'appuie sur une matrice de risques développée par la marque ; l'ensemble des non-conformités relevées par les audits fait l'objet d'actions correctives qui sont suivies de près par les équipes de Saint Laurent.

Même démarche pour la maroquinerie de Balenciaga qui a lancé en 2014 un programme d'audits externes couvrant les aspects sociaux et sécurité (selon le standard *Workplace Conditions Assessment*) de tous ses maroquiniers directs et indirects situés en Italie. 69 audits ont ainsi été menés en 2015 et donnent lieu, en cas de non-conformité, à des plans d'actions correctifs.

Stella McCartney a réalisé 73 audits en 2015 selon le référentiel SMETA (*SEDEX members ethical trade audit*) qui, en plus de la conformité avec les principes de l'ETI (*Ethical Trading Initiative*), analyse les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, l'environnement et les pratiques éthiques, notamment dans le recours à la sous-traitance.

Côté sport, PUMA réalise ses audits grâce à son équipe PUMA.Safe (*Social Accountability and Fundamental Environmental Standards* : une équipe de neuf auditeurs internes dédiés à ces sujets). 384 audits ont ainsi été réalisés en 2015 auprès de 332 usines, ce qui représente plus de 95 % des usines travaillant avec PUMA. La performance du fournisseur par rapport aux standards sociaux et environnementaux de la grille d'audit PUMA est exprimée par une note pouvant aller de A à D, A étant la meilleure note. 34 usines auditées ont échoué à l'audit avec une note de C ou D, ce qui a entraîné leur suspension. Les trois principales causes de non-conformité portent sur les mesures d'hygiène et de sécurité, les salaires et la liberté d'association.

Volcom suit une approche mixte en menant certains audits en propre avec ses équipes, d'autres étant réalisés par un cabinet externe directement mandaté par Volcom ou par un autre client du fournisseur. Sur les 34 usines ainsi couvertes en 2015, neuf l'ont été par un audit mené par les équipes de Volcom ou par un cabinet mandaté par la marque et 25 l'ont été par un autre client du fournisseur.

Évolution

	2015	2014	2014/2015
Gucci	1 120	1 743	- 36 %
Bottega Veneta	819	755	+ 8 %
Saint Laurent	350	225	+ 56 %
Balenciaga	69	89	- 22 %
Stella McCartney	73	ND (1)	
PUMA	384	429	- 10 %
Volcom	34	42	- 19 %
TOTAL audits sociaux	**2 849**	**3 283**	**- 13 %**

(1) ND : non disponible.

4.4. de la maîtrise des risques au développement de produits responsables

La responsabilité de Kering envers la société se situe également en aval de sa chaîne de valeur, c'est pourquoi le Groupe s'engage à participer à la prise de conscience des enjeux du développement durable par les consommateurs, tout en s'assurant que ses produits soient respectueux de leur santé et de l'environnement.

Sécurité et santé des consommateurs

Afin de permettre aux clients d'utiliser leurs produits en toute sécurité, les marques du Groupe définissent des procédures de contrôle qualité qui couvrent les standards et règlementations internationaux les plus stricts en matière de santé et sécurité des consommateurs et de protection de l'environnement comme REACH, US CPSIA, China SAC GB Standards, *Japan Industrial Standards* (JISL), etc. En 2014, une structure dédiée a été créée au niveau du Groupe, le *Product Compliance Advisory department*. Dans une logique de mutualisation des services, ce département a pour objectif de conseiller les marques sur les protocoles de tests produits afin de garantir la conformité des produits aux spécificités locales de chaque marché. Il s'appuie bien sûr avant tout sur la *Restricted Substance List* (RSL) qui liste précisément les substances à éliminer ou les seuils à ne pas dépasser mais aussi sur les plus hauts standards existants en matière d'élimination des substances chimiques dangereuses. Pour prendre en compte le rythme des évolutions technologiques et les avancées de la recherche dans le domaine des substances chimiques, cette RSL est mise à jour deux fois par an. Kering a par ailleurs tenu un webinar interne en 2015 sur les nanotechnologies, leurs applications dans le secteur du textile et du cuir, les risques potentiels sur la santé et l'environnement qui a débouché sur le développement d'une procédure interne de tests à mener avant toute utilisation de ces nouvelles technologies.

Preuve de l'efficacité de l'organisation déployée par Kering pour la gestion des substances chimiques, Gucci a reçu en 2014 une accréditation délivrée par la Chine, le *Certificate for Company with quality pre-evaluation on imported garments* qui permet à la marque de bénéficier de contrôles allégés en douane. La performance dont les produits ont fait preuve lors de précédents contrôles ainsi que la robustesse des systèmes de management interne pour la gestion de la conformité produit ont rendu cette accréditation possible. En 2015, cette accréditation a été étendue à Bottega Veneta, Stella McCartney, Alexander McQueen et prochainement Balenciaga et Saint Laurent grâce au soutien de l'équipe *Product Compliance Advisory department*.

Certaines marques déploient par ailleurs des actions spécifiques à l'instar de JEANRICHARD et Girard-Perregaux dont le département Qualité a permis d'initier en 2014 un comité technique inter-marques « Montres » qui regroupe également Gucci Watches et Boucheron. En 2015, ce comité a continué d'échanger sur le cadre d'action lié à la conformité réglementaire vis-à-vis des produits chimiques dangereux et la mise en œuvre de la MRSL (*Manufacturing Restricted Substance List*) de Kering.

L'organisation déployée côté Luxe a également bénéficié de l'expertise des marques du Pôle Sport & Lifestyle en la matière.

Conformément à son *Handbook for Environmental Standards*, PUMA bannit également plusieurs dizaines de substances chimiques considérées comme dangereuses pour l'homme et la nature et va au-delà des réglementations en vigueur. Ces substances sont répertoriées dans sa RSL et concernent un certain nombre de métaux lourds, phtalates, composés organiques, colorants azoïques, chlorobenzènes, etc. Ce document définit également les procédures de test à suivre pour s'assurer du respect de la RSL et des seuils à ne pas dépasser. Le *PUMA Handbook for Environmental*

Standards est distribué aux fournisseurs qui en retour s'engagent à le respecter. PUMA a par ailleurs poursuivi en 2015 son engagement volontaire dans le cadre du programme ZDHC (*Zero Discharge of Hazardous Chemicals*) lancé en 2011 qui vise à éliminer tout rejet de produits chimiques dangereux dans l'industrie textile d'ici 2020. Les progrès réalisés dans le cadre de ce programme sont d'ailleurs communiqués publiquement sur le site web du ZDHC.

Le développement de produits responsables : une stratégie de long terme

La stratégie de Kering vise avant toute chose à transformer la manière de concevoir les produits le plus en amont possible de la chaîne d'approvisionnement et ce pour deux raisons :

- les résultats de l'EP&L réalisé au niveau du Groupe montrent clairement que c'est en amont des chaînes de valeur, et particulièrement au niveau des étapes de production des matières premières (élevage, culture, extraction) que se situent les impacts environnementaux majeurs, bien plus qu'au sein des propres opérations et sites du Groupe ;
- il ne saurait se concevoir de produits responsables sans matières et *process* responsables. C'est donc bien au niveau des approvisionnements et des technologies de transformations utilisées tout au long de la *supply chain* que se situent les avancées potentiellement clés en matière de développement durable.

C'est donc essentiellement sur la transformation progressive de leurs approvisionnements et des *process* mis en œuvre que les marques ont poursuivi leurs efforts en 2015. Parce qu'un changement d'une telle ampleur prend du temps, la part des produits responsables dans les différentes collections reste encore modeste. Il n'en demeure pas moins que les marques du Groupe travaillent chaque année à la mise en œuvre de lignes de produits responsables afin de générer de nouvelles sources de revenu. Ces initiatives sont développées soit sous forme de pilote pour confirmer ou infirmer un résultat espéré, soit pour participer à la prise de conscience des consommateurs et développer leur appétit pour les produits responsables, soit pour partager les fruits de leurs bénéfices pour des causes ou avec des associations auprès desquelles elles souhaitent s'engager.

Pour ce faire, les marques du Groupe peuvent s'appuyer sur le *Materials Innovation Lab* (MIL) qui propose aux marques, deux ans après son lancement, une bibliothèque de plus de 2 000 tissus et fibres écologiques pour bâtir leurs collections.

En collaboration avec la Direction développement durable de Kering, les membres du MIL proposent ainsi leur expertise aux marques et travaillent avec les fournisseurs stratégiques dans l'identification de nouvelles matières plus respectueuses de l'environnement. En 2015, le MIL a notamment développé les projets suivants :

- information des fournisseurs de tissus sur les différentes certifications environnementales et sociales existantes ou en cours de création ; soutien le cas échéant pour obtenir une certification ;
- amélioration de la base de données en ligne des 2 000 tissus de la bibliothèque du MIL (lecture facilitée, recherches plus rapides) ;
- analyse des règlementations et pratiques d'information dans différents pays sur les paramètres environnementaux et sociaux sur l'étiquette du produit. Analyse des certifications nécessaires pour pouvoir indiquer ces paramètres sur l'étiquette.

Le MIL poursuit également ses travaux visant à intégrer de la matière recyclée dans les fibres synthétiques comme le polyester ou le nylon. En particulier, le MIL a démarré une collaboration avec Aquafil en 2015 qui produit Econyl®, une fibre nylon durable et innovante fabriquée à partir de filets de pêche ou d'autres déchets en nylon.

Après avoir fait son entrée dans les collections Sport & Lifestyle grâce à PUMA, l'utilisation de coton biologique progresse côté Luxe avec Alexander McQueen qui a intégré plus de 20 000 kg de coton biologique dans le cadre de sa collection prêt-à-porter homme printemps-été 2015 (polo, sweatshirts) ou encore Bottega Veneta qui a utilisé plus de 700 kg de coton biologique pour ses collections prêt-à-porter homme 2015/2016. Stella McCartney continue d'utiliser du coton biologique représentant 65 % de l'usage total de coton en 2015 en privilégiant les certifications GOTS (*Global Organic Textile Standard*) et OCS (*Organic Cotton Standard*) pour garantir les standards les plus hauts en termes de traçabilité et d'empreinte environnementale tout le long de la chaîne de production textile. Pour la première fois en 2015, les lignes enfant concernées par ces certifications GOTS et OCS ont fait l'objet d'un étiquetage spécifique et les conseillers de vente en boutique ont été spécifiquement formés pour expliquer le principe de ces certifications aux clients. En 2015, Kering a réalisé une étude approfondie des pratiques d'achat de coton traditionnel et biologique à travers le Groupe afin d'identifier les contraintes et de proposer des aménagements efficaces pour que la part de coton biologique dans les produits augmente significativement en 2016.

Autre matière emblématique du Luxe, les fibres cellulosiques telles que la viscose font l'objet de la plus grande attention car elles sont produites à partir de pulpe de bois et présentent de ce fait des risques importants en termes de déforestation. C'est pour cela que Stella McCartney s'est engagée aux côtés de l'ONG Canopy à n'utiliser que des fibres cellulosiques 100 % traçables et d'origine durable d'ici 2017 garantissant ainsi que les tissus utilisés ne sont pas responsables de déforestation dans des zones à haute valeur écosystémique comme l'Indonésie par exemple.

En 2015, Brioni a développé une collection spéciale produite à partir de laine mérinos de très haute qualité (super 150S et super 200S) et dont la production respecte

des critères environnementaux et de bien-être animal très élevés.

À fin 2015, plus de 30 % des tissus achetés par Saint Laurent pour la production de ses collections de prêt-à-porter sont couverts par des projets de *sourcing* responsable (principalement pour la laine, le coton et la soie).

La réutilisation des chutes de textiles générées par les étapes de coupe permet également de concilier créativité et réduction des déchets. En 2015, pour la deuxième année consécutive, la division prêt-à-porter de Balenciaga a poursuivi son programme *Second Life Fabrics* pour donner une seconde vie à ses stocks de tissus non utilisés. Depuis le début du projet, ce sont ainsi près de 3 000 *shoppings bags* et foulards qui ont été produits par des ateliers employant des personnes en réinsertion et vendus au sein du Groupe. Cela a permis de réutiliser près de 1 500 mètres de tissus.

De son côté, Gucci a mis en place un dispositif innovant permettant de récupérer les chutes de production de tissus cachemire qui sont triés par qualité et couleur pour être ensuite transformés en une fibre « recyclée » de cachemire. Suivant les collections et le niveau de qualité attendu, un certain pourcentage de fibre vierge peut être ajouté avant l'étape de filature. L'ensemble du processus a lieu en Italie, est écologique et entièrement traçable et a permis en 2015 de réutiliser 11 tonnes de chutes de cachemire. Gucci a introduit cette fibre cachemire innovante dans ses collections prêt-à-porter homme, femme et enfant automne/hiver 2015. Dans le même esprit, Stella McCartney s'est engagée à utiliser exclusivement ce type de fibre cachemire « recyclée » pour l'ensemble de sa collection maille automne 2016.

Côté maroquinerie, les marques ont poursuivi la mise en œuvre de tannage sans chrome et sans métaux. C'est le cas de Gucci pour trois modèles iconiques de sacs à main et de petite maroquinerie personnalisables ainsi que Bottega Veneta qui a doublé sa production de cuir tanné sans chrome et sans métaux en 2015 avec près de 100 000 m² de cuir utilisés dans la maroquinerie et les chaussures. En 2015, pour approfondir le travail mené par les marques autours des différentes techniques de tannage écologique, Kering a initié une analyse de cycle de vie approfondie de ces différentes techniques (au chrome, sans métal, végétal...). Cette étude s'appuie sur cinq cycles de production réalisés en interne ou avec des partenaires externes, comme des tanneries en Italie et a pour objectif de mieux comprendre les impacts environnementaux et santé liés aux différentes options. Les résultats de cette étude seront disponibles en 2016.

L'ensemble des marques a aussi travaillé à l'amélioration de la traçabilité des cuirs jusqu'à l'abattoir, et lorsque cela est possible jusqu'à l'élevage, pour s'assurer que les peaux répondent aux objectifs de *sourcing* responsables du Groupe. Bottega Veneta garantit par exemple une traçabilité du cuir jusqu'aux fermes d'élevage en passant par les différentes étapes de production et de distribution pour neuf déclinaisons de son sac iconique *cabat*. La traçabilité est notamment obtenue grâce à l'application de la norme ICEC au niveau des tanneries qui font l'objet d'audits externes. Pour PUMA, la traçabilité des cuirs utilisés se matérialise à travers le système de notation du *Leather working Group* et concerne 90 % du cuir utilisé.

En 2015 Gucci a lancé une édition spéciale de bague en or certifié « *Fairmined* ». Baptisée *Good Gold ring*, cette bague est produite à partir d'or extrait de mines artisanales au Sud du Pérou. Cette certification implique que l'or utilisé est éthique, c'est-à-dire que son extraction se fait dans des conditions de sécurité élevées avec une empreinte environnementale réduite, en particulier lorsqu'il s'agit d'utilisation de substances chimiques et qu'une partie des bénéfices est reversée aux communautés locales dans le but d'améliorer leurs conditions de vie (construction d'écoles, de réseaux de transport et d'eau potable, etc.). Par ailleurs, cette certification implique une traçabilité tout le long de la chaîne de production garantissant ainsi la provenance de l'or utilisé.

Au-delà du produit lui-même, le packaging tient une place importante dans les démarches menées par les marques. Après l'utilisation de papier certifié FSC pour leurs *packagings*, les marques progressent dans l'intégration de fibres recyclées. Ainsi les emballages client et *shopping bags* de Bottega Veneta intègrent 50 % de fibres recyclées. Dans une même logique les nouveaux emballages déployés par Gucci en octobre 2015 sont certifiés FSC.

Le développement de produits responsables dépend également de la demande des clients. Pour Kering, il s'agit donc de participer à leur sensibilisation en les éduquant aux enjeux environnementaux et sociaux liés à la fabrication de ses produits. Dans cet esprit, Stella McCartney s'est engagée dans l'initiative *Clevercare* qui consiste à dispenser sur l'étiquette des produits des conseils d'entretien à l'aide de pictogrammes et d'un site web dédié, qui permettront aux clients de réduire l'empreinte environnementale liée à la phase d'utilisation des produits mais également de prolonger leur durée de vie. En règle générale, toutes les gammes de produits responsables sont identifiées au moyen d'un étiquetage spécifique pour signifier aux clients en quoi ces articles sont responsables. Les sites web des marques constituent un bon support de communication complémentaire pour les clients souhaitant avoir plus de détails.

Dans le but de mieux cerner les attentes des clients concernant cette offre de produits responsables, Brioni a lancé une étude pilote dans ses boutiques en Europe qui a permis à la marque de mieux comprendre le niveau de connaissance de ses clients vis-à-vis de ses actions et de celles du Groupe et d'identifier leurs attentes quant à la mise en place d'actions environnementales et sociales. Face à l'intérêt que présentent les résultats de cette étude pilote, la marque a décidé de renouveler l'expérience en 2016 sur une plus large étendue géographique.

Aucune étape de la relation client ne doit être oubliée,

ainsi le service après-vente de Gucci a étendu en 2015 l'utilisation de produits écologiques à ses boutiques en Europe dans le cadre de l'entretien ou de la réparation des produits rapportés par les clients.

4.5. actions de la fondation kering et programmes de mécénat

La Fondation d'Entreprise Kering : un programme renouvelé contre les violences faites aux femmes

Créée en 2008, la Fondation Kering – anciennement Fondation d'Entreprise PPR pour la Dignité et les Droits des Femmes – lutte contre les violences faites aux femmes. La Fondation engage le Groupe sur une thématique forte, en cohérence avec les activités et la clientèle de ses marques, et sur laquelle l'entreprise a un rôle déterminant à jouer aux côtés des pouvoirs publics et des communautés.

Depuis 2014, la Fondation Kering a choisi de recentrer ses actions autour de trois zones géographiques : le continent américain, l'Europe de l'Ouest et l'Asie. Sur chacune d'elle, la Fondation privilégie une cause (respectivement les violences sexuelles, les pratiques traditionnelles néfastes et les violences conjugales) et des partenariats ciblés avec des ONG et des entrepreneurs sociaux. En parallèle, la Fondation étend ses actions de sensibilisation et de prévention des violences faites aux femmes et renforce l'implication des 38 800 collaborateurs du Groupe.

Dans le cadre du développement des activités de la Fondation en Asie, la première réunion du Comité de Pilotage Asie s'est tenue le 14 avril 2015 à Pékin. Ce comité est composé des personnalités suivantes : Yuan Feng, administratrice de la Fondation d'Entreprise Kering depuis le 17 juin 2014 en tant qu'experte des droits des femmes pour la région Asie-Pacifique, Alessandro Paparelli, Directeur des Ressources Humaines de Kering Asie-Pacifique, Wu Qing, experte du secteur associatif chinois, Wenqi Zhang, Responsable des programmes chez Give2Asia, partenaire de la Fondation pour la pré-sélection de projets associatifs, et Céline Bonnaire, Déléguée générale de la Fondation.

L'objectif du Comité de pilotage est de créer un cadre d'échange et de collaboration avec les partenaires associatifs afin d'évaluer et de faire progresser le projet soutenu.

- **S'engager aux côtés des ONG**

En Europe, engagée dans la lutte contre les pratiques traditionnelles néfastes (Mutilations Sexuelles Féminines -MSF-, mariages forcés...), la Fondation soutient en France la création de la Maison des Femmes. Face au constat que 16 % des patientes de sa maternité ont été victimes d'excision, l'équipe du Centre Hospitalier de Saint-Denis a décidé de centraliser dans un lieu unique les services spécifiques aux MSF et plus globalement les services sociaux ou juridiques nécessaires à l'accompagnement des femmes victimes de violence. La première pierre a été symboliquement posée le 8 mars 2014 et la construction devrait être achevée le 8 mars 2016. Au-delà du soutien financier, la Fondation Kering a également réuni autour de la Maison des Femmes plusieurs Fondations d'Entreprise (Fondations Elle, Raja, Sanofi, etc.) qui apportent un soutien durable à ce projet.

Au Royaume-Uni, la Fondation a rejoint *Trust For London*, *Esmée Fairbain Foundation*, *Comic Relief* et *Rosa Fund* dans leur soutien au projet *Tackling FGM Initiative* : lancée en 2010, cette initiative coordonne les actions des associations de terrain engagées dans la prévention contre les mutilations sexuelles féminines grâce au travail avec les communautés. La Fondation soutient en particulier un programme de renforcement des capacités entre associations de terrain ainsi que la création de services psychosociaux pour les femmes victimes.

En Italie, des premiers contacts ont été pris avec des ONG, les projets sont en cours de définition.

En Asie, la Fondation a choisi de concentrer son action contre les violences conjugales en Chine, qui touchent 25 à 30 % des femmes selon une étude menée par la *All-China Women's Federation* en 2004. Le Conseil d'administration a voté un soutien à deux projets sur trois ans :

- le *Maple Women's Psychological Counselling Center Beijing* pour assurer l'accompagnement téléphonique et la coordination multi-services (hébergement, aide médicale, psychologique et juridique) ;
- le *Zhongze Women's Legal Counselling and Service Centre*, pour son projet pilote d'aide juridique aux victimes et de plaidoyer dans la province d'Hubei, afin de promouvoir une législation nationale.

Ces deux projets sont accompagnés par la Fondation grâce à un soutien financier mais également en termes de renforcement des capacités, notamment dans le cadre des Comités de pilotage qui se sont tenus les 14 avril et 15 décembre 2015.

Par ailleurs, des projets sont en cours d'identification à Hong-Kong.

Sur le continent américain, la Fondation a annoncé en juin 2015 son soutien à la lutte contre le viol sur les campus et en particulier, son partenariat avec l'association Generation Progress et sa campagne *It's On Us*. Une femme sur cinq est agressée sexuellement sur les campus américains. La campagne *It's On Us* est un mouvement qui vise un changement culturel : faire évoluer fondamentalement le regard porté sur les agressions sexuelles sur les campus. Ce projet mobilise un ensemble de partenaires et collabore avec des leaders étudiants pour mener des campagnes de sensibilisation et mettre en œuvre des changements de politique sur les campus.

La Fondation Kering a apporté son soutien à la production d'une vidéo (message d'intérêt public) de *Generation Progress* intitulée *One Thing* ainsi qu'à la semaine d'action sur les campus américains du 9 au 13 novembre 2015. Le spot, accompagné d'un guide de discussion et de sensibilisation, se concentre sur l'importance du consentement à tout rapport sexuel pour prévenir les viols. La vidéo a été diffusée sur tout le territoire américain d'août (période de rentrée dans les campus américains) à décembre 2015 et a été vue plus de 4 millions de fois sur YouTube et Facebook. Par ailleurs, les 90 partenaires engagés, tels Facebook et Microsoft, ont permis de toucher potentiellement près de 210 millions de personnes.

Enfin, la Fondation Kering a poursuivi son soutien au projet porté par l'association RESTART afin de favoriser l'insertion socio-économique de quelques 200 femmes syriennes réfugiées au Liban.

- **Accompagner des entrepreneurs sociaux engagés au bénéfice des femmes**

Depuis 2008, en ligne avec les valeurs entrepreneuriales de Kering, la Fondation soutient des entrepreneurs sociaux, alliant modèle économique durable et solution à des problématiques sociales. En 2015, après une pré-sélection de projets en collaboration avec trois partenaires spécialistes de l'entrepreneuriat social : FYSE en Chine, Geneva Global sur le continent américain et Unltd en Europe, la Fondation Kering a décerné deux bourses Entrepreneurs sociaux, l'une en Chine et l'autre aux États-Unis :

- *Starfish Project*, créé par Jenny McGee, conçoit et produit des bijoux à Pékin. Cette entreprise sociale est intégralement gérée par et pour des femmes victimes de violences : les bénéfices permettent de leur fournir une gamme complète de services, incluant du conseil, de la formation professionnelle, des cours d'alphabétisation, des bourses d'éducation, un accès aux soins et un hébergement. Depuis 2006, le projet a permis d'aider plus de 100 femmes à travers des programmes régionaux et mondiaux. Le soutien de la Fondation Kering permettra de consolider l'impact social de *Starfish Project* en Chine : le projet bénéficie à la fois d'une subvention de 30 000 euros et d'un mentorat de deux ans par un cadre du groupe Kering. Ce soutien permettra au projet de mieux asseoir son positionnement sur le marché chinois et offrira aux femmes bénéficiaires des formations en *leadership* afin de développer les activités de *Starfish* ainsi que les opportunités d'emplois pour les femmes ;
- *We End Violence* est une entreprise sociale consacrée à la prévention des violences sexuelles aux États-Unis. Elle propose un modèle innovant pour sensibiliser et modifier les comportements qui induisent des violences liées au genre : créer une culture où les victimes de violences sexuelles se sentent en sécurité pour partager leur expérience et se reconstruire ; faire évoluer les normes culturelles ; inciter les hommes à prendre conscience de leur rôle dans la prévention des violences et bâtir des alliances qui donnent à plus de gens le pouvoir de faire entendre leur voix. Depuis 2006, *We End Violence* a apporté une aide à 10 000 bénéficiaires directs. Le projet bénéficie d'un soutien de la Fondation sur deux ans, avec notamment une bourse de 30 000 euros et le mentorat d'un dirigeant du groupe Kering, visant à renforcer sa stratégie de marketing et de communication.

- **Sensibiliser les collaborateurs et le grand public**

La lutte contre les violences faites aux femmes nécessite une prise de conscience afin de modifier les représentations sociales et les comportements : la Fondation Kering a fait de la sensibilisation un axe fort de son programme et interpelle à la fois les collaborateurs en interne et le grand public.

Depuis la signature par François-Henri Pinault de la Charte de Prévention et de Lutte contre les violences conjugales en partenariat avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes (FNSF) en 2010, le Groupe s'est engagé à former les collaborateurs au sein des marques pour mieux orienter les potentielles victimes : en France d'abord, puis en Italie, depuis 2013, en partenariat avec *Donne in Rete contro la violenza* (D.i.Re). En 2015, quatre sessions de sensibilisation ont permis de former 56 collaborateurs en France et en Italie. En outre, en janvier 2015, la Fondation d'entreprise Kering s'est associée à l'ONG anglaise *Women's Aid* pour prévenir et lutter contre les violences faites aux femmes. La Charte, signée par François-Henri Pinault, engage les 1 400 collaborateurs de Kering basés au Royaume-Uni dans un programme de lutte contre les violences conjugales, sur deux ans. Ils seront ainsi mieux armés pour assurer la prévention de ce phénomène qui touche toutes les classes sociales. À fin 2015, quatre sessions de formation ont eu lieu au Royaume-Uni réunissant 63 collaborateurs au total.

Depuis 2011, ce sont 353 collaborateurs qui ont été formés sur les violences conjugales.

En janvier 2015, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme au partenariat qui liait la Fondation au *Tribeca Film Institute* depuis 2011. Le choix a été fait d'utiliser les fonds à des actions plus proches des causes désormais soutenues par la Fondation et dont l'impact

est plus facilement appréciable. Par ailleurs, Kering a, en 2015, annoncé son partenariat avec le Festival de Cannes et le lancement de son programme *Kering for Women*.

À cette occasion, la fondation Kering a organisé une table ronde en mai 2015. Trois intervenantes ont échangé sur « Comment le cinéma peut-il contribuer à améliorer les droits des femmes ? Le cinéma comme plateforme de sensibilisation à la cause des femmes. » :

- Linor Abargil pour le documentaire *Brave Miss World* soutenu par la Fondation Kering ;
- Leslee Udwin, réalisatrice de *India's Daughter*, lauréate du *Spotlighting Women Documentary Award 2014* décerné par la Fondation en partenariat avec le *Gucci Tribeca Documentary Fund* ;
- Deniz Gamze, réalisatrice de Mustang, en compétition à Cannes.

À l'occasion du 25 novembre, Journée internationale pour l'Élimination des Violences faites aux femmes, la Fondation a déployé sa 4e édition de la campagne *White Ribbon for Women*.

Cette année, du 21 au 28 novembre, 125 000 exemplaires du badge conçu par Stella McCartney, en référence aux mouvements masculins *White Ribbon* contre les violences faites aux femmes, ont été distribués dans 41 pays. Les clients de plus de 800 boutiques Alexander McQueen, Balenciaga, Boucheron, Brioni, Dodo, Gucci, Pomellato, Qeelin et Stella McCartney, et des sites e-commerce associés ainsi que la majorité des collaborateurs du Groupe et de nombreux partenaires, journalistes et relais d'opinion ont ainsi été sensibilisés.

Parallèlement, du 7 au 28 novembre, la Fondation Kering a lancé une campagne digitale avec la signature *#BeHerVoice* pour encourager chacun à briser le silence sur les violences faites aux femmes.

La campagne sur les médias sociaux a permis de toucher potentiellement plus de 319 millions d'internautes, grâce notamment au soutien des marques du Groupe et de personnalités comme Kelly Slater, Richard Branson, Johnny Depp, Chen Man ou encore Negin Mirsalehi.

En parallèle de ce programme, la Fondation Kering associe les collaborateurs du Groupe à son engagement en faveur des femmes : leurs compétences, professionnelles et personnelles, constituent un soutien précieux pour les ONG ou les entrepreneurs sociaux.

Depuis 2014, le Programme International de Volontariat donne deux à quatre jours aux collaborateurs qui s'engagent à partir en mission solidaire de deux semaines à l'international et six jours aux collaborateurs qui apportent un soutien plus régulier à des associations locales. En 2015, 70 jours ont été donnés par le Groupe pour des missions au bénéfice des femmes, dont huit pour les jours de formation préalable au départ. Par exemple, deux collaborateurs de Gucci et Saint Laurent sont partis renforcer les compétences en gestion des Ressources Humaines de l'équipe *d'ENDA El Alto*, une ONG qui accueille les jeunes filles victimes de violence dans la banlieue de La Paz, et leur proposent des formations et des activités professionnelles.

Les marques du groupe Kering, engagées aux côtés des femmes, se mobilisent aussi en faveur de la santé, de l'éducation et de l'héritage culturel

Le soutien des marques du Groupe apparaît comme un véritable levier pour les projets associatifs, en mobilisant diverses ressources. Chacune des marques de Kering développe ses propres programmes de solidarité, en lien avec ses activités et en proximité avec ses sites, et s'associe notamment au développement d'initiatives au bénéfice des femmes.

De multiples initiatives au bénéfice des femmes

En 2015, les marques du groupe Kering ont montré leur engagement au bénéfice des femmes à travers une cinquantaine d'initiatives. Gucci, fondateur du mouvement *Chime For Change* en 2013, a levé cette année plus de 386 000 euros, portant à plus de 7 millions sa contribution totale autour de 400 projets en faveur de l'accès des femmes à l'éducation, à la santé et à la justice, avec une attention particulière à la cause des réfugiées syriennes. En 2015, *Chime for Change* a noué un partenariat avec *Global Citizen* afin de faire entendre la voix des filles et des femmes dans le monde, notamment à l'occasion du festival *Global Citizen* à Central Park. Par ailleurs, la marque italienne s'engage *via* sa collection Enfants, et depuis plusieurs années en faveur de l'UNICEF. Alexander McQueen soutient également activement ce projet. 27 800 euros ont été rassemblés par Stella McCartney lors de ventes spéciales dédiées à l'association *Heart* qui vient en aide aux victimes d'abus sexuels aux États-Unis. Bottega Veneta a choisi de donner de la visibilité à l'emblématique équipe cycliste féminine d'Afghanistan, en organisant une course solidaire avec ses employés de Milan, jusqu'à son atelier à Montebello, Vicentino. Les marques s'engagent également pour les femmes sur leurs territoires : Qeelin, Alexander McQueen et Stella McCartney ont fait don de produits pour des enchères au profit de la *Women's Foundation*, à Hong-Kong ou encore de *Women's Aid* au Royaume-Uni. À Penne, où est implanté Brioni, la marque a financé une crèche afin de favoriser l'emploi des femmes. Oxfam a pu bénéficier pour son programme en faveur des femmes en Italie de quelque 20 000 euros levés par Gucci à travers une édition spéciale de bracelets.

Un fort engagement pour la santé et la recherche médicale

De façon générale, la santé et la recherche médicale bénéficient de plus de 35 % des actions philanthropiques des marques. Ainsi, Sowind a contribué à hauteur de 35 000 euros pour la recherche sur la myopathie de

Duchenne à travers la vente aux enchères d'une montre tandis que Saint Laurent a poursuivi son soutien au Sidaction, pour plus de 12 000 euros. En matière de santé des femmes, au global, plus de 100 000 euros ont pu être levés contre le cancer du sein grâce à des initiatives de la majorité des marques à travers le monde, telles Pomellato en Italie, Boucheron en France, ou Gucci en Corée et en Chine. Par ailleurs, la santé infantile fait l'objet d'une attention particulière, puisqu'au total plus de 190 000 euros lui ont été consacrés : Gucci a par exemple renouvelé son soutien de plus de 100 000 euros à la *China Children and Teenager's Foundation* (CCTF) pour aider les enfants défavorisés atteints d'amblyopie, une maladie entrainant une diminution de l'acuité visuelle. Par ailleurs, en 2015, Gucci a conclu un projet de coopération internationale de trois ans pour rénover la pharmacie du centre hospitalier de Thiès, contribuant ainsi à la lutte contre la mortalité maternelle et infantile au Sénégal.

Des ressources diversifiées pour l'éducation et la formation

Côté Sport & Lifestyle, PUMA a choisi de soutenir les initiatives de footballeurs professionnels en faveur d'enfants défavorisés en versant plus de 140 000 euros à la Fondation *Stiftung Profifussballer helfen Kindern*. Volcom qui depuis huit ans est engagé pour l'éducation des jeunes avec l'association hawaïenne *Boys and Girls*, a levé plus de 45 000 euros, notamment à travers des collections *Give Back Series*, sur lesquels un pourcentage des bénéfices est reversé.

Si Balenciaga a sponsorisé, à hauteur de 90 000 euros, le gala du *Boys Club of New York*, qui propose des programmes éducatifs auprès de plus de 4 000 jeunes défavorisés, les marques de Luxe ont généralement multiplié les partenariats pour former les jeunes générations à la création artistique et à la préservation des savoir-faire. Brioni a ainsi contribué à plus de 209 000 euros en donnant des tissus au *London College of Fashion* et à *Central Saint Martins*, en accompagnant des élèves du *Royal College of Arts* et en soutenant l'action d'éducation par l'art d'*Artists for Peace and Justice*. Depuis 2012, Bottega Veneta s'est engagé à former les jeunes de la région de Vénétie pour préserver les savoir-faire d'artisanat du cuir avec un budget dédié de 247 000 euros : financement du Centre de Formation Professionnelle de Chiampo (Vicenza) formant 70 étudiant, d'une part et accès pour 12 étudiants de l'Université IUAV de Venise à une formation de trois mois ayant lieu à la *Scuola dei Maestri Pellettieri* au sein des ateliers de la marque à Montebello Vicentino et à l'université d'autre part. Gucci a poursuivi son soutien aux jeunes musiciens de la *Recording Academy* en reversant une partie des bénéfices de plusieurs produits dédiés, pour près de 700 000 euros.

Des moyens mis à disposition du patrimoine culturel

Les marques s'engagent également dans la préservation du patrimoine aux côtés des institutions culturelles. Ainsi, Boucheron, patron des arts de la Comédie-Française depuis 2011, a renouvelé son soutien à hauteur de 30 000 euros. Le musée Galliera a bénéficié d'un don de pièces par Balenciaga et Saint Laurent. Le *Metropolitan Museum* a également bénéficié du soutien de Balenciaga et Saint Laurent pour le gala annuel. De son côté, Bottega Veneta a consacré cette année plus de 330 000 euros à des musées, parmi lesquels le *Metropolitan Museum of Arts* et le *Hammer Museum* aux États-Unis, ou encore une collaboration avec le magazine *Casa Brutus*, pour une sensibilisation à l'architecture moderniste japonaise.

5. table de concordance
articles r. 225-104 et r. 225-105 du code de commerce/global compact/gri g4

Justification des exclusions

Le groupe Kering publie dans ce rapport des informations sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, à l'exception :

- de la prise en compte des nuisances sonores qui n'est pas applicable au regard des activités de Kering ;
- du montant des provisions et garanties pour risque en matière d'environnement qui constitue une information non consolidée au niveau Groupe et ne concerne qu'un nombre très réduit de sites (tanneries ou sites industriels).

Ces informations concernent les activités et marques du Groupe des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. Les filiales dont les activités sont considérées comme non poursuivies en application des normes IFRS ont été volontairement exclues du périmètre des informations publiées.

Grenelle 2 Articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce	GRI	Global compact	Paragraphe du Document de Référence
1° Informations sociales			
Emploi			
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	G4-10	3 à 6	Partie 2.1
Embauches et licenciements	G4- LA1		Partie 2.1
Rémunérations et évolutions	G4- LA13		Partie 2.2
Organisation du travail			
Organisation du temps de travail	G4- LA2	3 à 6	Partie 2.6
Absentéisme	G4- LA6		Partie 2.6
Dialogue social			
Organisation du dialogue social, procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation	G4- LA4	3 à 6	Partie 2.7
Bilan des accords collectifs	G4- LA5		Partie 2.7
Santé et Sécurité			
Conditions de santé et de sécurité au travail	G4- LA6 à 8	3 à 6	Partie 2.6
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	G4- LA6		Partie 2.6
Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité ainsi que les maladies professionnelles	G4- LA7		Partie 2.6
Formation			
Politiques mises en œuvre en matière de formation	G4- LA11	3 à 6	Partie 2.4
Nombre total d'heures de formation	G4- LA10		Partie 2.4
Diversité			
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	G4- LA10	3 à 6	Partie 2.5
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4- LA12		Partie 2.5
Politique de lutte contre les discriminations	G4- LA12, G4-HR3		Partie 2.5

Grenelle 2 Articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce	GRI	Global compact	Paragraphe du Document de Référence
Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :			
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ;	G4-HR4 ; G4-LA4	3 à 6	Parties 2.3, 2.5 et 4.3
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ;	G4-HR3 ; G4-LA13		Parties 2.3 et 2.5
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ;	G4-HR6		Parties 2.3, 2.5 et 4.3
à l'abolition effective du travail des enfants.	G4-HR5		Parties 2.3, 2.5 et 4.3
2° Informations environnementales			
Politique générale			
Organisation pour la prise en compte des questions environnementales et démarches d'évaluation et de certification environnementale		7 à 9	Parties 1.2 et 3.1
Actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement			Parties 3.1 et 4.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	G4-EN31		NC
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	G4-EN31 et G4-EC2		NC
Pollution et gestion des déchets			
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN22 à 26	7 à 9	Parties 3.3 à 3.6
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	G4-EN23		Partie 3.5
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité			NC
Utilisation durable des ressources			
Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	G4-EN8	7 à 9	Parties 3.2 et 3.4
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1, G4-EN27		Parties 3.2 et 3.4
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 à EN7		Parties 3.2 et 3.3
Utilisation des sols			Parties 3.2 et 3.4
Changement climatique			
Rejets de gaz à effet de serre	EN16, EN17, EN 18, EN19, EN20	7 à 9	Parties 3.2 et 3.3
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN18, EC2		Partie 3.3
Biodiversité			
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11 à EN 14	7 à 9	Partie 3.6

Grenelle 2 Articles R. 225-104 et R. 225-105 du Code de commerce	GRI	Global compact	Paragraphe du Document de Référence
3° Informations sociétales			
Impact territorial, économique et social			
en matière d'emploi et de développement régional	G4- EC7 et G4-EC8	1 à 10	Partie 4.1
sur les populations riveraines ou locales	G4- EC1, G4-EC 5 et 6		Partie 4.1
Parties prenantes			
Conditions du dialogue avec les parties prenantes	G4-24 à 27	1 à 10	Parties 1.1, 4.2 et 4.3
Actions de partenariat ou de mécénat			Partie 4.5
Fournisseurs et sous-traitants			
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	G4-EC9, G4-HR4, 5, 6, 8, 10	1 à 10	Parties 4.3 et 4.4
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale			Partie 4.3
Équité des pratiques			
Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-SO3 à 5	1 à 10	Parties 2.3 et 4.3
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	G4-PR1 ; G4-PR2		Partie 4.4
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	G4-HR		Parties 2.2 et 4.3

6. rapport de l'un des commissaires aux comptes,

désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de Kering désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 [1], nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le Rapport de gestion inclus au Document de Référence et relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un Rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux protocoles utilisées par la société, (ci-après le « Référentiel ») disponibles sur demande auprès de la Direction développement durable et la Direction des Ressources Humaines et dont un résumé est présenté sur le site Internet du Groupe (www.kering.com).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre les mois d'octobre 2015 et mars 2016 pour une durée d'environ quatre semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 [2].

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.
(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée sur le site Internet du Groupe.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 28 % des effectifs et entre 25 % et 82 % des informations quantitatives environnementales présentées.

(1) Les informations quantitatives et qualitatives concernées sont présentées en annexe du présent rapport.
(2) PUMA Allemagne, PUMA US, PUMA Japon, Gucci Italie, Gucci US, Gucci Japon, LGI (indicateurs environnementaux uniquement), Fondation Kering, Sowind, Stella McCartney, Alexander McQueen.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016
L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin
Associé

Julien Rivals
Associé, développement durable

annexe
informations rse sélectionnées par l'organisme tiers indépendant

Informations sociales quantitatives

Effectifs inscrits au 31 décembre (répartition par sexe, par statut, par type de contrat, par zone géographique)
Heures travaillées
Répartition CDD/CDI des embauches
Répartition des départs de CDI par motif
Nombre d'heures de formation (hors formation à la sécurité)
Nombre de personnes formées
Nombre de travailleurs handicapés
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail
Taux d'absentéismes global et maladie
Nombre accords collectifs

Informations sociales qualitatives

Promotion et respect de l'éthique
Montée en compétences et talents
Initiatives en matière de diversité
Initiatives en matière de dialogue social

Informations environnementales quantitatives

Consommations énergétiques et émissions de CO_2 associées
Proportion d'électricité d'origine renouvelable du Groupe
Émissions associées aux transports et aux déplacements (« b to b » et « b to c » et professionnels)
Émissions de CO_2 compensées
Consommation de papier et pourcentage de papiers certifiés et recyclés
Consommation d'emballages
Consommation d'eau industrielle

Informations environnementales qualitatives

Mise en œuvre de l'EP&L
Gouvernance & Organisation sur les enjeux de développement durable dont certifications environnementales
Indices et certifications ISR

Informations sociétales

Audits sociaux
Partenariats avec la Fondation et nombre de femmes concernées et informées
Nombre de collaborateurs formés dans le cadre de la Charte de Prévention et de lutte contre les violences conjugales
Initiatives sans PVC
Initiatives pour la suppression des produits chimiques dangereux
Approvisionnement en or et diamants responsables
Initiatives pour l'achat de cuirs responsables
Initiatives pour l'achat de peaux et fourrures précieuses

chapitre 4
gouvernement d'entreprise

1. Gouvernance de Kering 134

2. Informations sur les mandataires sociaux 135

3. Rémunérations des mandataires sociaux 147

3.1. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 147
3.2. Rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence 152
3.3. Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux 153
3.4. Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société 154

4. Direction du Groupe 155

5. Rapport du Président du Conseil d'administration 156

5.1. Composition du Conseil d'administration 156
5.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 158
5.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société 165

6. Rapport des Commissaires aux comptes 175

1. gouvernance de kering

Lors de l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005, les actionnaires ont adopté les nouveaux statuts de PPR devenu Kering instituant un mode d'administration par un Conseil d'administration au lieu d'un Conseil de surveillance et d'un Directoire. M. François-Henri Pinault exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société.

Le Conseil a opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général et a maintenu cette option suite au renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies.

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé le mandat d'Administrateur de M. Jean-François Palus, Directeur Général délégué de Kering, pour une durée de quatre ans.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des mandataires sociaux et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en novembre 2015 (le Code révisé AFEP-MEDEF). De composition internationale, le Conseil d'administration est composé de onze Administrateurs de nationalités française, allemande et italienne. Quatre Administrateurs sont des femmes dont une est Administratrice représentant les salariés. En 2015, quatre des dix Administrateurs (en excluant l'Administratrice représentant les salariés) étaient indépendants au regard des critères retenus par le Conseil.

M. François Pinault est Président d'Honneur, mais n'est pas Administrateur.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et des Comités spécialisés prévus par ce règlement (cf. Rapport du Président ci-après en page 156).

S'agissant des Administrateurs, les statuts de la Société présentent peu de particularités par rapport aux standards légaux ; des dispositions particulières concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peuvent dépasser l'âge de soixante-dix ans), l'Administrateur représentant les salariés (désigné par le Comité d'entreprise de Kering), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (500). Sur ce dernier point, il est utile de préciser que l'obligation de détention d'actions qui pèse sur les Administrateurs fait exception pour l'Administrateur représentant les salariés, conformément à l'article L.225-25 du Code de commerce.

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

Les fonctions et les rémunérations individuelles des Administrateurs sont indiquées ci-après.

2. informations sur les mandataires sociaux

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration comptait dix Administrateurs dont quatre indépendants au regard des critères retenus par le Conseil.

En outre, il y a un Administrateur représentant les salariés et désigné par le Comité d'entreprise de Kering.

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

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2015 ;
- autres mandats exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus, Mme Patricia Barbizet et M. Jochen Zeitz exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales principales du Groupe.

François-Henri Pinault

Né le 28 mai 1962
Kering : 10 avenue Hoche, 75008 Paris

Président-Directeur Général

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

Nommé ensuite Directeur Général de France Bois Industries, la Société regroupant les activités industrielles du groupe Pinault, il dirige les 14 usines de cette filiale jusqu'en décembre 1990, date à laquelle il prend la présidence de Pinault Distribution. En 1993, il élargit ses responsabilités en étant nommé Président de la Cfao et membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute. Quatre ans plus tard, il est nommé Président-Directeur Général de la Fnac, poste qu'il occupe jusqu'en février 2000, puis il est nommé Directeur Général adjoint de Pinault Printemps Redoute en charge du développement des activités Internet du Groupe. Il siège par ailleurs au Conseil d'administration de Bouygues SA depuis décembre 1998. En 2000, il devient cogérant de la Financière Pinault. En 2003, il est nommé Président du groupe Artémis. En 2005, il est nommé Président du Directoire puis Président-Directeur Général de PPR devenu Kering.

Après avoir été Président du Directoire de PPR (du 21 mars 2005 au 19 mai 2005), Vice-Président du Conseil de surveillance (du 22 mai 2003 au 21 mars 2005), Membre du Conseil de surveillance (à compter du 17 janvier 2001) et Membre du Directoire (de juin 1993 à janvier 2001), François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de Kering depuis le 19 mai 2005. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Président-Directeur Général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	octobre 2000
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	mai 2003
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juin 1998
Board member	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mai 2003
dans le groupe Kering			
Deputy Chairman of Administrative Board	PUMA SE (1)	Allemagne	juillet 2011
Non executive Director	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	avril 2013
Non executive Director	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	avril 2013
Président du Conseil de surveillance	Boucheron Holding SAS	France	mai 2005
Administrateur	Stella Mc Cartney Ltd	Royaume-Uni	juin 2011
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014
Administrateur	Sapardis SE	France	mai 2008
Member of Board of Directors and Chairman	Volcom Inc.	États-Unis	juillet 2011
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014
Président du Conseil d'administration	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
hors groupe Kering			
Administrateur	Bouygues (1)	France	décembre 1998
Administrateur	Soft Computing (1)	France	juin 2001

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	d'avril 2005 à juin 2013
Président du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	d'octobre 2005 à avril 2013
Vice-Président du Conseil de surveillance	Cfao [1]	France	d'octobre 2009 à juillet 2012
Président du Conseil de surveillance	PUMA AG [1]	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Vice-Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juin 2008 à juillet 2011
Président du Conseil d'administration	Sowind Group SA	Suisse	de juillet 2011 à octobre 2015
Administrateur	Brioni SpA	Italie	de janvier 2012 à mai 2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 36 201

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2015 directement et indirectement 51 638 516 actions Kering.

Patricia Barbizet

Née le 17 avril 1955
Artémis : 12 rue François-1er , 75008 Paris

Vice-Présidente du Conseil d'administration

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Patricia Barbizet a débuté sa carrière au sein du groupe Renault comme Trésorier de Renault Véhicules Industriels puis Directeur Financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur Financier.

En 1992, elle devient Directeur Général d'Artémis, puis en 2004, Directeur Général de Financière Pinault. Elle est également Administrateur des sociétés Total, groupe Fnac et membre du Conseil de surveillance de Peugeot SA. Elle est en outre Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Ponant Holding depuis octobre 2015.

Après avoir été Président du Conseil de surveillance de PPR (de décembre 2001 à mai 2005) et Membre du Conseil de surveillance de PPR (à compter de décembre 1992), Patricia Barbizet est Vice-Présidente du Conseil d'administration de Kering depuis le 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
au niveau du groupe actionnaire majoritaire, principalement			
Directeur Général et Administrateur	Artémis SA	France	1992
Chairman of the Board of Directors	Christie's International Plc	Royaume-Uni	mars 2003
Chief Executive Officer	Christie's International Plc	Royaume-Uni	décembre 2014
Directeur Général non mandataire social	Financière Pinault SCA	France	juin 2004
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault SCA	France	janvier 2001
Administrateur Délégué	Palazzo Grassi	Italie	septembre 2005
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	juillet 1993
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Agefi	France	juillet 2000
Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration	Sebdo Le Point	France	juillet 1997
Président du Conseil de surveillance	Compagnie du Ponant Holding	France	octobre 2015
Membre du Conseil de surveillance	Compagnie du Ponant	France	décembre 2015
dans le groupe Kering			
Non executive Director	Kering Holland NV	Pays-Bas	avril 2013
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	juin 2013
hors groupe Kering			
Administrateur	Total (1)	France	mai 2008
Administrateur	Groupe Fnac (1)	France	juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Peugeot SA (1)	France	avril 2013

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Air France-KLM (1)	France	janvier 2003 à décembre 2013
Administrateur	TF1 (1)	France	de juillet 2000 à avril 2013
Administrateur	Bouygues (1)	France	de décembre 1998 à avril 2013
Administrateur	Fonds Stratégique d'Investissement	France	de décembre 2008 à juillet 2013
Non-Executive Director	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de juillet 1999 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de juin 2003 à juin 2013
Administrateur	Tawa Plc (1)	Royaume-Uni	d'avril 2011 à juin 2012
Directeur Général délégué	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	d'avril 2010 à janvier 2012
Administrateur	Fnac SA	France	d'octobre 1994 à mai 2011
Administrateur	Société Nouvelle du Théâtre Marigny	France	février 2000 à novembre 2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 1 040

Jean-François Palus

Né le 28 octobre 1961
Kering International : 6 Carlos Place, W1K 3AP Londres, Royaume-Uni

Administrateur et Directeur Général délégué

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

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

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

De décembre 2005 à janvier 2012, il a été Directeur Financier du groupe PPR et depuis le 26 février 2008, Directeur Général délégué de PPR devenu Kering. Le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 a renouvelé son mandat de Directeur Général délégué pour une durée de quatre ans.

Depuis octobre 2012, le Pôle Sport & Lifestyle de Kering est directement rattaché à Jean-François Palus. Depuis le 1er décembre 2012, il est également Président du Conseil d'administration de PUMA SE.

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis le 7 mai 2009. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
dans le groupe Kering			
Chairman of Administrative Board	PUMA SE (1)	Allemagne	décembre 2012
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	juillet 2013
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	décembre 2013
Administrateur	Kering Luxembourg SA	Luxembourg	mai 2011
Member of Board of Directors	Volcom LLC	États-Unis	juillet 2011
Member of Board of Directors	Kering Americas Inc.	États-Unis	juin 2011
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	avril 2011
Administrateur	Volcom Luxembourg Holding SA	Luxembourg	octobre 2012
Administrateur	Kering Tokyo Investment	Japon	novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	juin 2014
Member of Board of Directors	Gucci America Inc.	États-Unis	mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	mai 2014
Member of Board of Directors	Kering South East Asia	Singapour	octobre 2014
Member of Board of Directors	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Member of Board of Directors	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	mai 2014
Member of Board of Directors	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	juin 2014
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	novembre 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	novembre 2014

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Administrateur	Fnac SA	France	de novembre 2007 à juin 2013
Administrateur	Groupe Fnac	France	de septembre 2012 à juin 2013
Président-Directeur Général	Sapardis SE	France	de mars 2007 à juin 2013
Membre du Conseil de surveillance	Kering Holland NV (ex Gucci Group NV)	Pays-Bas	de mai 2006 à avril 2013
Membre du Conseil de surveillance	Yves Saint Laurent SAS	France	de mars 2011 à mars 2013
Représentant permanent de Kering au Conseil d'administration	Redcats SA	France	d'avril 2006 à février 2013
Membre du Conseil de surveillance	Cfao (1)	France	d'octobre 2009 à juillet 2012
Administrateur	Caumartin Participations SAS	France	de juin 2008 à septembre 2012
Administrateur	Conforama Holding SA	France	d'avril 2006 à mars 2011
Membre du Conseil de surveillance	PUMA AG (1)	Allemagne	de juin 2007 à juillet 2011
Représentant de Sapardis à la gérance	SC Zinnia	France	de décembre 2009 à juin 2013
Administrateur	Brioni SpA	Italie	de janvier 2012 à octobre 2015
Président du Conseil d'administration	Brioni SpA	Italie	de mai 2014 à octobre 2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 69 426 actions dont 6 492 indisponibles, en provenance du plan d'actions de performance 2012-I.

Luca Cordero di Montezemolo

Né le 31 août 1947
Via Giuseppe Mangili, 38/a, 00197 Rome, Italie

Administrateur

Diplômé de la faculté de droit de l'Université de Rome et de Columbia University à New York, Luca Cordero di Montezemolo a débuté sa carrière en 1973 en tant qu'assistant du Président de Ferrari et manager de l'équipe de Formule 1 sacrée championne du Monde en 1975 et 1977. Il est ensuite nommé Directeur des Relations publiques de Fiat en 1977, puis en 1981 Président-Directeur Général d'ITEDI, qui gère les activités de presse du groupe Fiat, dont le quotidien La Stampa. En 1984, il est nommé Président-Directeur Général de Cinzano SpA en charge d'Azzurra Organisation, la première participation de l'Italie à l'America's Cup. De 1985 à 1990, il est le gérant du Comité d'organisation de la Coupe du monde de Football Italia 90. De 1991 à 2014, il a été Président de Ferrari SpA, dont il a été aussi Directeur Général jusqu'en 2006.

Luca Cordero di Montezemolo est Président d'Alitalia, Président du Comité pour la promotion de Rome à la Candidature aux Jeux olympiques de 2024, Vice-Président d'Unicredit et Président du Téléthon, l'un des principaux organismes de bienfaisance italien qui vise à financer la recherche sur les dystrophies musculaires et les maladies génétiques. Il est Commandeur de la Légion d'honneur.

Luca Cordero di Montezemolo est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 19 décembre 2001 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Montezemolo & Partners SGR	Italie	2007
Vice-Président	Unicredit SpA (1)	Italie	octobre 2012
Administrateur	Nuovo Trasporto Viaggiatori SpA	Italie	octobre 2008
Président	Telethon	Italie	janvier 2009
Administrateur	Poltrona Frau SpA	Italie	décembre 2003
Administrateur	Tod's SpA (1)	Italie	avril 2001
Administrateur	Delta Topco Ltd	Royaume-Uni	mars 2012
Administrateur	Coesia SpA	Italie	2014
Président	Alitalia SAI (1)	Italie	novembre 2014
Président	Alitalia CAI	Italie	janvier 2015

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Ferrari SpA	Italie	de 1991 à 2014
Administrateur	Fiat SpA (1)	Italie	de 2004 à 2014
Administrateur	Editrice La Stampa	Italie	de 2002 à 2014
Administrateur	Octo Telematics SpA	Italie	de 2010 à 2014
Administrateur	Citigroup (1)	États-Unis	de 2004 à 2012
Président	Charme Management S.r.l.	Italie	de 2007 à 2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Yseulys Costes

Née le 5 décembre 1972
1000mercis : 28 rue de Châteaudun, 75009 Paris

Administrateur indépendant

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

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing on-line et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (Interactive Advertising Bureau) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Président-Directeur Général. Le groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Alternext de NYSE Euronext Paris depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (Internet, mobile...). Le groupe 1000mercis emploie à ce jour 300 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 45,2 millions d'euros en 2014.

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

Yseulys Costes est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président – Directeur Général	1000mercis SA (1)	France	octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (groupe 1000mercis)	France	2010
Membre du Conseil de surveillance	Numergy	France	2012
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi (1)	France	avril 2013
Administrateur	Groupe SEB (1)	France	mai 2013

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Membre du Conseil de surveillance	Made in Presse SAS	France	de 2010 à 2012

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Jean-Pierre Denis

Né le 12 juillet 1960
Groupe ARKÉA : 29808 Brest Cedex 09

Administrateur indépendant

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

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France
Administrateur	Avril Gestion	France
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel de Cap Sizun	France
Administrateur	Altrad	France
Président du Conseil d'administration	Château Calon-Ségur SAS	France
Administrateur	Nexity (1)	France
Administrateur	Paprec	France
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (*association*)	France

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Arkea Capital Partenaire	France	-
Membre du Conseil de surveillance	Oséo Bretagne	France	-
Représentant du Crédit Mutuel Arkéa au Conseil d'administration	Crédit Foncier et Communal d'Alsace et de Lorraine	France	jusqu'en 2011
Représentant du Crédit Mutuel Arkéa au Conseil d'administration	CFCAL SCF	France	jusqu'en 2011
Administrateur	Glon Sanders	France	jusqu'en 2013
Administrateur	Soprol	France	jusqu'en 2015
Administrateur	Newport	France	jusqu'en 2015

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Philippe Lagayette

Né le 16 juin 1943
Fondation de France : 40 avenue Hoche, 75008 Paris

Administrateur indépendant

Diplômé de l'École polytechnique et de l'ENA, Philippe Lagayette a dirigé les activités de JP Morgan en France de juillet 1998 à août 2008. Il a été ensuite Vice-Chairman de JP Morgan in EMEA de septembre 2008 à janvier 2010. Il a commencé sa carrière dans le corps de l'Inspection générale des finances (1970). En 1974, il rejoint la Direction du Trésor au Ministère de l'Économie et des Finances, et y est nommé Sous-Directeur en 1980. Il devient Directeur de Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances en 1981, puis rejoint la Banque de France en 1984 comme Sous-Gouverneur. Nommé Directeur Général de la Caisse des dépôts et consignations en 1992, il occupe cette fonction jusqu'en décembre 1997. Philippe Lagayette est aussi Président de la Fondation de France et Président de la Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer. Il a présidé la French American Foundation de 2003 à 2010 et l'Institut des Hautes Études Scientifiques, spécialisé dans la recherche en mathématiques et en physique théorique de 1994 à mai 2014. Il est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite. Il a été nommé en mars 2011 Senior Advisor pour la France chez Barclays. Il est Président de PL Conseils.

Philippe Lagayette est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance du 20 janvier 1999 au 19 mai 2005. Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Senior Advisor	Barclays	France	mars 2011
Président	Fondation de France	France	octobre 2010
Administrateur	Fondation de France	France	2009
Président	Fondation de coopération scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer	France	novembre 2008
Administrateur	Fimalac (1)	France	mai 2003
Administrateur	Renault SA (1)	France	mai 2007

Autres fonctions et mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président	Institut des Hautes Études Scientifiques	France	de novembre 1994 à mai 2014

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Baudouin Prot

Né le 24 mai 1951
BNP Paribas : 3, rue d'Antin, 75002 Paris

Administrateur

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur Général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant 3 ans. Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la Direction Europe en 1985. Il rejoint la Direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur Général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur Général de la BNP en 1996 et Directeur Général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur Général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur Général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas. Il est Officier de l'Ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été Membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Lafarge SA (1)	France	mai 2011
Administrateur	Veolia Environnement SA (1)	France	avril 2003
Administrateur	BGL BNP Paribas (1)	Luxembourg	avril 2015

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Conseil d'administration	BNP Paribas SA (1)	France	de décembre 2011 à décembre 2014
Administrateur	Erbe SA	Belgique	de juin 2004 à décembre 2013
Administrateur	Pargesa Holding SA (1)	Suisse	de mai 2004 à décembre 2013
Administrateur et Directeur Général	BNP Paribas SA (1)	France	de mai 2003 à décembre 2011

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 600

Daniela Riccardi

Née le 4 avril 1960
Baccarat : 11 place des États-Unis, 75116 Paris

Administrateur indépendant

De nationalité italienne, Daniela Riccardi est Directrice Générale de Baccarat. Elle bénéficie d'une expérience reconnue en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Elle a rejoint Baccarat en mai 2013 après avoir occupé les fonctions de Directrice Générale de Diesel, marque de « Lifestyle » internationale, qu'elle a rejoint en 2010. Pendant ses années chez Diesel, Daniela Riccardi a notamment été chargée de la création et de la mise en œuvre d'un plan stratégique ayant permis d'accroître à la fois les revenus et l'exposition des produits par une politique de distribution plus ambitieuse. Avant de rejoindre Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction dont celui de vice-présidente pour la Colombie, le Mexique et le Venezuela. Entre 2001 et 2004, elle fut vice-présidente et Directrice Générale pour l'Europe de l'Est et la Russie, basée à Moscou. Plus récemment, entre 2005 et 2010, elle fut Présidente de Procter & Gamble pour la Chine.

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

Daniela Riccardi est Administrateur de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

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

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Jochen Zeitz

Né le 6 avril 1963
6 ruelle du Four, 1147 Montriches- Suisse

Administrateur

Jochen Zeitz est diplômé en marketing et en finance de l'European Business School en 1986, après avoir étudié en Allemagne, en France et aux États-Unis. Il a débuté sa carrière chez Colgate-Palmolive, entre New York et Hambourg. Après avoir rejoint PUMA en 1990, il a été nommé Président du Directoire en 1993, devenant ainsi, à l'âge de 30 ans, le plus jeune Président d'une société cotée de l'histoire allemande. Fer de lance de la réorganisation de PUMA, qui connaissait alors des difficultés financières, il a réussi à transformer cette marque bon marché en une société « sportlifestyle » de premier plan, l'une des trois premières marques du secteur des vêtements, chaussures et accessoires sportifs, en adhérant au plan de développement à long terme qu'il avait lancé en 1993.

Il a occupé les fonctions de Directeur Général du Pôle Sport & Lifestyle de PPR devenue Kering et de PPR's *Chief Sustainability Officer* et a été Président du Conseil d'administration de PUMA SE jusqu'à novembre 2012.

Tout au long de sa carrière, Jochen Zeitz a reçu de nombreuses distinctions : « 2001 Entrepreneur of the Year », « Strategist of the Year » – titre qui lui a été décerné trois années de suite par le Financial Times, « Trendsetter of the Year » et « Best of European Business Award 2006 ». En 2004, le Président allemand l'a décoré de l'ordre du Mérite de la République Fédérale d'Allemagne.

Jochen Zeitz est Administrateur de Kering depuis le 27 avril 2012. Son mandat prend fin à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2015.

Autres mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2015 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Harley Davidson Inc.[1]	États-Unis	août 2007
Administrateur	Wilderness Holdings Ltd.[1]	Botswana	2010

Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates
Président du Directoire	PUMA AG[1]	Allemagne	de 1993 à juillet 2011
Chairman of Administrative Board	PUMA SE[1]	Allemagne	de juillet 2011 à novembre 2012

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

Nombre d'actions détenues : 500

Sophie Bouchillou

Née le 1er mars 1962
Kering : 10 avenue Hoche, 75008 Paris

Administrateur représentant les salariés

Sophie Bouchillou est coordinatrice de projet en ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en débutant chez Conforama en 1981 comme agent administratif et commercial puis Assistante de Direction commerciale. De 2001 à 2009, elle a occupé les fonctions d'Assistante de Direction des achats chez PPR Purchasing. Depuis 2009, elle travaille à la Direction des Ressources Humaines de Kering SA.

Suite à la modification statutaire adoptée par l'Assemblée générale mixte du 6 mai 2014 permettant la désignation d'un Administrateur représentant les salariés dans le cadre de la loi du 14 juin 2013, le Comité d'entreprise de Kering SA a désigné, à sa séance du 10 juillet 2014, Sophie Bouchillou, pour une durée de quatre ans.

Son mandat prend fin en juillet 2018.

3. rémunérations des mandataires sociaux

3.1. rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

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

Les montants dus présentés dans les deux tableaux suivants correspondent à l'ensemble des rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés quelle que soit la date de versement.

Les montants présentés comme versés correspondent à l'intégralité des rémunérations perçues par le dirigeant mandataire social au cours de chacun des exercices présentés.

Montants bruts *(en euros)* François-Henri Pinault Président-Directeur Général	Exercice 2015		Exercice 2014	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 099 996	1 099 996	1 099 996	1 099 996
Rémunération variable annuelle	1 158 960	1 560 900	1 560 900	1 239 480 (1)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (*Kering*)	74 431	68 867	68 867	64 951 (1)
Jetons de présence (*filiales*)	52 500	52 500	52 500	92 500
Avantages en nature	18 612	18 612	20 421	20 421
TOTAL	**2 404 499**	**2 800 875**	**2 802 684**	**2 517 348**
Total charges sociales supportées par le Groupe	*1 067 405 (2)*	*1 303 475*	*1 286 614 (2)*	*1 136 672*
Coût total pour le Groupe	***3 494 123***	***4 104 350***	***4 089 298***	***3 654 020***

Montants bruts *(en euros et à taux de change comparable)* Jean-François Palus Directeur Général délégué	Exercice 2015		Exercice 2014 *(données retraitées (3))*	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe (4)	1 085 529	1 085 529	1 085 529	1 085 529
Rémunération variable annuelle (5)	947 413	1 275 987	1 275 987	970 509 (1)
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence (*Kering*)	65 087	62 463	62 463	55 663 (1)
Jetons de présence (*filiales*)	122 500	127 500	70 000	70 000
Avantages en nature (4) (6)	1 239 943	1 239 943	1 239 943	1 239 943
TOTAL	**3 460 472**	**3 791 422**	**3 733 922**	**3 421 644**
Total charges sociales supportées par le Groupe (4)	*321 324 (2)*	*283 329*	*354 017 (2)*	*240 243*
Coût total pour le Groupe	***3 781 796***	***4 074 751***	***4 087 939***	***3 661 887***

(1) Au titre de 2013.
(2) Estimations à date.
(3) Données retraitées avec le taux de change 2015 pour obtenir une information à taux de change comparable.
(4) Convertis en euros au cours moyen de change de l'exercice 2015.
(5) Convertis en euros au cours de change à la date de clôture de l'exercice 2015.
(6) Les avantages en nature correspondent à une allocation de résidence à Londres annuelle dont bénéficie le Directeur Général délégué depuis le 1er juillet 2013 (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling).

Pour rappel les données publiées dans le Document de Référence 2014 se présentaient ainsi [1] :

Montants bruts *(en euros)* Jean-François Palus Directeur Général délégué	Exercice 2014 Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 039 135	1 039 135
Rémunération variable annuelle	1 236 471	948 820 [2]
Rémunération variable pluriannuelle	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence (*Kering*)	62 463	55 663 [2]
Jetons de présence (*filiales*)	70 000	70 000
Avantages en nature	1 141 967	1 141 697
TOTAL	**3 550 036**	**3 255 315**
Total charges sociales supportées par le Groupe	*318 762*	*221 208*
Coût total pour le Groupe	***3 868 798***	***3 476 523***

(1) Tableau fourni par référence aux données retraitées qui figurent dans le tableau page 147.
(2) Au titre de 2013.

L'ensemble des rémunérations variables annuelles dues au titre de l'exercice 2014 ont été versées au cours du 1er trimestre 2015 et celles dues au titre de l'exercice 2015 ont été versées au cours du 1er trimestre 2016. Les jetons de présence dus au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2014 ont été versés en février 2015 et ceux dus au titre de l'exercice 2015 ont été versés en mars 2016.

Pour 2015, les rémunérations du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ont été arrêtées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations : la structure des rémunérations – montant de la partie fixe et taux de la partie variable – est arrêtée considération prise de l'analyse des pratiques de marché observées pour les dirigeants des sociétés du CAC 40.

Rémunérations fixes

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations a décidé de maintenir inchangée la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué au titre de 2015.

La rémunération fixe du Président-Directeur Général a été fixée à 1 099 996 euros par le Conseil d'administration du 16 février 2011.

Le Conseil d'administration du 18 juin 2013 a pris acte, sur recommandation du Comité des rémunérations et dans le cadre du déploiement des activités internationales du Groupe, de la localisation partielle à Londres des activités du Directeur Général délégué. En conséquence il a été décidé de la mise en place pour ce dernier, et ce, à partir du 1er juillet 2013, d'un *Employment Agreement* (contrat de travail) avec Kering Netherlands BV, filiale de droit néerlandais du Groupe et d'un *Service Agreement* (assimilé à un contrat de travail) avec Kering International Ltd, filiale de droit anglais du Groupe. Aux termes de ces deux contrats correspondant à des fonctions respectivement d'animation des Pôles du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe, ces deux sociétés versent chacune pour moitié les montants annuels de sa rémunération fixe (500 000 euros pour ce qui concerne Kering Netherlands BV et 425 000 livres sterling pour ce qui concerne Kering International Ltd) ainsi que de sa rémunération variable et, le cas échéant, des sommes dues au titre de sa rémunération pluriannuelle dont les montants attribués sont décidés par le Conseil d'administration.

Ces deux contrats de travail sont liés à l'existence du mandat social du Directeur Général délégué et deviendront caducs à la fin dudit mandat.

Rémunérations variables annuelles

La rémunération variable du Président-Directeur Général, est fonction de l'atteinte d'objectifs précisément définis et déterminée selon les résultats du Groupe après clôture de l'exercice concerné. Elle représente, à objectifs réalisés, 120 % en 2014 et en 2015 de la partie fixe et peut atteindre, à objectifs dépassés, 180 % de la partie fixe (hors rémunération éventuelle provenant des KMUs). Ces objectifs, au nombre de deux, comptaient en 2014 et en 2015 chacun pour moitié dans la détermination de la rémunération variable : le résultat opérationnel courant du Groupe et le cash-flow libre opérationnel du Groupe. Pour chacun des objectifs, un seuil minimum de 90 % de réalisation doit être atteint pour donner droit au versement de cette rémunération variable.

La combinaison du dépassement des deux objectifs fixés au titre de 2014 a conduit à un taux d'attribution de 118,25 % du montant de la rémunération variable à objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 560 900 euros au Président-Directeur Général. Au titre de 2015, les taux de réalisation des objectifs de résultat opérationnel courant et de cash-flow libre opérationnel ont été respectivement de 98,3 % et de 91,9 % conduisant à un taux combiné d'attribution de 87,8 % du montant cible de la rémunération variable à

objectifs atteints, soit le versement d'une rémunération variable de 1 158 960 euros. Le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs est de 90 %, conduisant à un taux d'attribution de 75 % du montant cible lorsque les objectifs sont exactement remplis. Lorsque le taux de réalisation atteint 115 %, le taux d'attribution est porté à 150 % du montant cible.

Pour 2015, comme pour 2014, la part variable de la rémunération du Directeur Général délégué, peut atteindre, à objectifs réalisés 100 % de la part fixe et 150 % à objectifs dépassés dépendant des mêmes critères quantitatifs, dans les mêmes proportions et avec le même seuil de déclenchement que ceux appliqués à la rémunération variable du Président-Directeur Général. Comme pour ce dernier, la combinaison des taux de réalisation des objectifs fixés au titre de 2014 et de 2015 a conduit au versement au Directeur Général délégué d'une rémunération variable de 1 275 987 euros au titre de 2014 et à l'attribution de 947 413 euros au titre de 2015, sur la base d'un taux de change de clôture à fin 2015.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'application, dès l'exercice 2016, de nouveaux critères de performance qualitative conditionnant, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle, sur la base de trois indicateurs : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable.

Rémunérations variables pluriannuelles

Il est rappelé qu'il a été décidé d'instaurer à partir de 2013 un nouveau mode d'intéressement à long terme. Ce plan est fondé sur des unités monétaires Kering (et non plus des actions de performance) dites KMUs dont la valeur est indexée (à parts égales) à la fois sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de 9 valeurs du Luxe et du Sport & Lifestyle. La période d'acquisition définitive de ces KMUs est fixée à 3 ans à compter du 1er janvier de l'année d'attribution ; elle ouvre une période de monétisation de 2 ans (lors de deux fenêtres annuelles) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires pourront percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée.

Il est également rappelé que le Conseil d'administration du 18 mars 2014 a attribué au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué respectivement 11 372 KMUs et 9 426 KMUs d'une valeur unitaire de 144 euros au 31 décembre 2013 correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 1 637 568 euros et 1 357 344 euros.

Il est en outre rappelé que le Conseil d'administration du 8 décembre 2014 a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, l'attribution exceptionnelle d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général afin de récompenser la finalisation de la transformation du Groupe en une entreprise de Luxe/Sport & Lifestyle. La valeur d'attribution de cette rémunération sous forme de KMUs est égale à 70 % de sa rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice 2014, laquelle s'élevait à 2 339 480 euros. Sur la base des éléments ci-dessus et d'une valeur unitaire de la KMU de 166 euros au 30 juin 2014, l'attribution a été ainsi de 9 900 KMUs correspondant à une valeur d'attribution de 1 643 400 euros.

Le Conseil d'administration a décidé, le 18 mars 2015, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir le dispositif en place prévoyant l'attribution d'une rémunération de performance à long terme au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué. Ainsi, la valeur d'attribution de cette rémunération est égale à 70 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice 2015 (la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice n- 1).

Dans ces conditions, et conformément à la décision du Conseil d'administration du 18 mars 2015, 11 153 KMUs et 9 758 KMUs d'une valeur unitaire de 167 euros au 31 décembre 2014 ont été attribués respectivement au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué correspondant à une valeur d'attribution de respectivement 1 862 630 euros et 1 629 600 euros.

L'acquisition définitive des KMUs est soumise pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué à la condition d'une progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action sur la période d'acquisition : 100 % de l'attribution pouvant être monétisée si supérieure ou égale à 5 %, réduction du droit à monétisation si comprise entre 2,5 % et 5 %, et perte de la totalité de l'enveloppe en-deçà de 2,5 %.

Afin de conserver l'esprit des rémunérations à long terme telles que des actions de performance et par analogie aux Recommandations AFEP-MEDEF relatives à d'autres instruments de rémunération complémentaire différée, le Conseil a fixé à chacun des attributaires une obligation d'achat d'actions Kering à la fin de la période d'acquisition de 3 ans selon laquelle il doit acquérir des actions Kering à hauteur de 30 % de la valeur nette des KMUs exercées et détenir, au cours de son mandat social, l'équivalent de 30 % de la somme des valeurs définitivement acquises en actions Kering.

Comme pour beaucoup d'autres émetteurs, le Comité des rémunérations s'est interrogé sur les éventuels effets d'une telle obligation. En effet, celle-ci entraîne la conséquence paradoxale d'exposer de façon excessive le patrimoine des intéressés à une seule valeur boursière, notamment dans les entreprises dont le management est stable, comme c'est le cas pour Kering.

À l'issue d'une étude comparative de place, le Conseil d'administration du 8 décembre 2014 a décidé, sur recommandations du Comité des rémunérations, d'appliquer à cette obligation un plafond égal à la somme des deux dernières années de rémunération en numéraire (cumul fixe et variable) au moment de l'appréciation.

Le plan de KMUs attribuées au Président-Directeur Général et au Directeur Général délégué en 2013 est arrivé au terme de sa période d'exercice, ouvrant donc droit à monétisation, pour autant que soit atteinte une condition de performance liée à la progression moyenne minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action sur la période d'acquisition tel qu'indiqué ci-avant.

En l'espèce, la condition susmentionnée n'est pas remplie. La progression minimale du résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action s'établit à 1,7% sur les trois dernières années. Cela conduit à une perte du droit à monétiser pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué, qui ne percevront donc aucune somme au titre du plan d'intéressement à long terme qui leur avait été attribué en 2013.

Avantages en nature

Les avantages en nature du Président-Directeur Général correspondent à la mise à disposition d'une voiture de fonction. Depuis le 1er juillet 2013, le Directeur Général délégué bénéficie d'une allocation de résidence à Londres annuelle (au titre de l'exercice concerné : 900 000 livres sterling). Cette allocation a été mise en place au profit du Directeur Général délégué et de sa famille consécutivement à la localisation de ses activités d'animation des Pôles du Groupe et d'encadrement des fonctions supports internationales du Groupe. L'allocation correspond aux standards du marché immobilier londonien et est appropriée pour un haut cadre dirigeant d'un groupe à dimension internationale.

Aucune indemnité en cas de cessation de leurs fonctions n'est prévue pour le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué dans le cadre de leurs mandats.

Il n'existe pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour les dirigeants mandataires sociaux.

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Dirigeants Mandataires Sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault								
Président-Directeur Général								
Date début mandat : 19 mai 2005								
Date fin mandat : AG 2017		X		X		X		X
Jean-François Palus								
Directeur Général délégué								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2017	X		X (1)			X		X

(1) Le Conseil d'administration a donné début 2010 l'autorisation d'accorder à M. Jean-François Palus un avantage retraite sous la forme d'un versement d'une dotation en capital d'un montant de 3,568 millions d'euros pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion) exigible à partir de son âge légal de retraite à taux plein, sans condition de présence dans le Groupe. Pour autant, M. Jean-François Palus ne devait pas avoir quitté le Groupe avant le 31 décembre 2014 pour convenance personnelle et les critères de performance pour l'attribution de sa part de rémunération variable au titre des exercices 2009 et 2010 devront être remplis. Ce capital financerait une rente de retraite cible, non garantie en niveau, équivalent à 25 % environ de sa rémunération annuelle perçue en 2009 selon les taux actuariels en usage dans le Groupe.
Le Conseil d'administration du 18 mars 2015 a constaté que d'une part, M. Palus n'avait pas quitté le Groupe pour convenance personnelle et que d'autre part, les conditions de performance au titre des exercices 2009 et 2010 auraient été remplies et que, par conséquent, cet engagement n'est plus conditionné. En outre, le Conseil d'administration du 11 mars 2016 a réexaminé cette convention et en a approuvé la mise à exécution, sur la base du versement d'une somme totale de 4 724 540 euros (après application, sur la période pertinente, au capital initial de 3 568 000 euros d'un taux d'intérêt de 5%), et constaté l'extinction de la dette du Groupe au titre de ladite convention.
Il convient de préciser qu'il ne s'agit pas là d'un régime de retraite tel que défini par le décret n° 2016-182 du 23 février 2016 pris en application des dispositions de la loi dite « Macron » contenues à l'article L.225-102-1 du Code de commerce mais du versement définitif d'un capital fixe auprès d'un organisme chargé de servir la pension différée produite par ce capital.

Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015.

60 000 options d'achat d'actions ont été levées par M. François-Henri Pinault le 25 mars 2015.

9 800 options d'achat d'actions ont été levées par M. Jean-François Palus le 25 mars 2015.

Options d'achat d'actions levées durant l'exercice 2015 par chaque dirigeant mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. François-Henri Pinault	Plan 2007/1 du 14 mai 2007	60 000	127,58 €
M. Jean-François Palus	Plan 2005/2 du 19 mai 2005	2 100	78,01 €
M. Jean-François Palus	Plan 2007/1 du 14 mai 2007	7 700	127,58 €
TOTAL		**69 800**	

Aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus, suite aux levées d'options réalisées au cours de l'exercice 2015. L'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en pages 333-334.

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

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social durant l'exercice 2015

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

Actions de performance attribuées à chaque mandataire social au cours des exercices précédents

L'historique des attributions d'actions de performance à M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus figure en page 334.

Actions de performance devenues disponibles au cours de l'exercice 2015 pour chaque mandataire social

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
François-Henri Pinault	Plan 2011-I du 19 mai 2011	9 211	10 % du nombre d'actions initialement attribuées à acquérir lors de la disponibilité
Jean-François Palus	Plan 2011-I du 19 mai 2011	13 581	10 % du nombre d'actions initialement attribuées à acquérir lors de la disponibilité
TOTAL		**22 792**	

Au cours de l'exercice 2015, aucune action de performance n'a été attribuée définitivement ni à M. Jean-François Palus, ni à M. François-Henri Pinault.

Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Montant bruts *(en euros)*

François-Henri Pinault Président-Directeur Général	Montants au titre de l'exercice 2015	Montants au titre de l'exercice 2014
Rémunérations dues	2 404 499	2 802 684
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice [1]	1 154 337	2 654 746
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	**3 558 836**	**5 457 430**

(1) Cette valeur est calculée dans le cadre de l'application d'IFRS 2 à la date d'attribution, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition. Cette valeur est étalée sur la période d'acquisition dans les comptes consolidés.

Montant bruts *(en euros)*

Jean-François Palus Directeur Général délégué	Montants au titre de l'exercice 2015	Montants au titre de l'exercice 2014
Rémunérations dues	3 460 472	3 550 036
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice (1)	1 009 953	1 176 365
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (1)		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (1)		
TOTAL	**4 470 425**	**4 726 401**

(1) Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

3.2. rémunération des mandataires sociaux non dirigeants – jetons de présence

L'Assemblée générale du 6 mai 2014 a augmenté de 809 000 à 877 000 euros le montant global des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2014, ce en raison de la nomination d'un Administrateur supplémentaire. Ce montant global de 877 000 euros est demeuré inchangé au titre de l'exercice 2015.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 18 février 2016 a décidé de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice 2015.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante (*Recommandation 21-1*) est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante :

a) une part fixe, dont est déduite une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;

b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 (2 pour la Vice-Présidente) par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2015, le montant total à verser aux Administrateurs non-dirigeants est de 737 481 euros avec la répartition suivante :

- 302 687 euros de part fixe dont 69 000 euros de part spéciale ;
- 434 794 euros de part variable.

Le tableau suivant rappelle les jetons de présence versés en 2014 et 2015 au titre des exercices 2013 et 2014.

Membres du Conseil d'administration autres que le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué	Jetons de présence versés au cours de l'exercice *(en euros)*	
	2015	2014
Patricia Barbizet	173 552	121 374
Laurence Boone [1]	40 842	57 053
Luca Cordero di Montezemolo	54 451	53 831
Yseulys Costes	87 286	77 019
Jean-Pierre Denis	108 687	93 511
Philippe Lagayette	99 076	89 341
Aditya Mittal [2]	-	7 898
Baudoin Prot	45 644	36 203
Caroline Puel [3]	23 449	46 375
Sophie Bouchillou [4]	16 016	-
Daniela Riccardi [5]	2 804	25 000
Jochen Zeitz	52 852	52 883
TOTAL	**704 659**	**660 488**

(1) Le mandat de Mme Laurence Boone a pris fin le 15 juillet 2014.
(2) Le mandat de M. Aditya Mittal a pris fin le 18 juin 2013.
(3) Le mandat de Mme Caroline Puel a pris fin le 6 mai 2014.
(4) Mme Sophie Bouchillou, Administrateur représentant les salariés, a été nommée le 10 juillet 2014.
(5) Le mandat de Mme Daniela Riccardi a débuté le 6 mai 2014. Mme Riccardi a reçu en décembre 2014 une avance de 25 000 euros sur ses jetons de présence au titre de 2014.

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

Aucun mandataire social non dirigeant ne bénéficie d'avantage particulier ni régime spécifique en matière de retraite. Il n'y a pas de rémunération conditionnelle ou différée.

Hormis les éléments de rémunération présentés ci-dessus, ni la Société, ni les sociétés Artémis ou Financière Pinault qui la contrôlent, n'ont versé aux mandataires sociaux d'autres rémunérations et avantages, directement et indirectement en lien avec leurs mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte de la Société et des sociétés qu'elle contrôle.

3.3. informations réglementaires concernant les mandataires sociaux

À la connaissance de la Société :

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

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

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

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

3.4. autres informations concernant le conseil d'administration de la société

Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de développement avec voix consultative.

Vice-Président du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a reconduit, le 18 juin 2013 à l'issue de l'Assemblée générale mixte, Mme Patricia Barbizet en qualité de Vice-Présidente du Conseil d'administration et ce pour la durée de son mandat d'Administrateur. À ce titre, Mme Barbizet assure un travail de préparation et de coordination des travaux du Conseil d'administration et peut en présider les réunions en l'absence du Président.

Censeurs

- M. Marco Bizzarri, Président-Directeur Général de Gucci (nommé par le Conseil d'administration du 14 février 2013);
- M. Björn Gulden, Directeur Général de PUMA (nommé par le Conseil d'administration du 24 octobre 2013);
- M. Albert Bensoussan, Directeur Général du pôle « Luxe-Montres et Joaillerie » de Kering (nommé par le Conseil d'administration du 30 juillet 2014);
- Mme Grita Loebsack, Directrice Générale des marques émergentes du pôle « Luxe-Couture et Maroquinerie » de Kering (nommée par le Conseil d'administration du 23 octobre 2015).

Les censeurs ont pour mission principale de participer aux réunions du Comité stratégique et de développement et, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil d'administration, pour y apporter les informations nécessaires, leur expertise et leur connaissance des différents métiers du Groupe. Ils ont voix consultative. En mai 2007, l'Assemblée générale des actionnaires, estimant opportun de laisser le Conseil juge du nombre des censeurs dont il souhaite s'entourer, a modifié en ce sens l'article 18 des statuts de Kering.

4. direction du groupe

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

Le Comité exécutif

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

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

Membres du Comité exécutif

- François-Henri Pinault (depuis mars 2005), Président-Directeur Général ;
- Jean-François Palus (depuis décembre 2005), Directeur Général délégué ;
- Francesca Bellettini (depuis octobre 2015), Directrice Générale de Saint Laurent ;
- Carlo Alberto Beretta (depuis octobre 2015), Directeur Général de Bottega Veneta ;
- Marco Bizzarri (depuis février 2012), Président-Directeur Général de Gucci ;
- Jean-Marc Duplaix (depuis février 2012), Directeur Financier du Groupe ;
- Béatrice Lazat (depuis mars 2016), Directrice des Ressources Humaines du Groupe ;
- Grita Loebsack (depuis septembre 2015), Directrice Générale des marques émergentes du pôle « Luxe - Couture et Maroquinerie » ;
- Marie-Claire Daveu (depuis septembre 2012), Directrice du développement durable et des Affaires institutionnelles internationales du Groupe ;
- Björn Gulden (depuis juillet 2013), Directeur Général de PUMA ;
- Albert Bensoussan (depuis juin 2014), Directeur Général du pôle « Luxe - Montres et Joaillerie » du Groupe ;
- Roberto Vedovotto (depuis mars 2015), Président-Directeur Général de Kering Eyewear.

Réunions mensuelles de suivi de l'activité et des budgets

La Direction Générale de Kering et les Dirigeants des principales marques des Pôles se réunissent tous les mois, afin d'apprécier l'évolution de l'activité des Pôles. Cette appréciation s'appuie sur des éléments opérationnels et financiers.

Comité déontologique

Composé du Directeur Général délégué et du Directeur juridique du Groupe, le Comité déontologique établit le calendrier des fenêtres négatives relatives aux interventions sur titres Kering, les listes d'initiés, les lettres d'information et de suivi concernant les règles en matière de délit d'initié, adressées aux cadres et dirigeants concernés du Groupe ainsi qu'aux initiés occasionnels et permanents, conformément au règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Tout membre du Comité exécutif du Groupe est tenu de consulter le Comité déontologique avant toute intervention qu'il envisage sur les titres Kering ou instrument financier assimilé.

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, à la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'opérations réalisées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sur les instruments financiers de Kering, au cours de l'exercice 2015 autres que les opérations suivantes :

Le 25 mars 2015, M. François-Henri Pinault a exercé 60 000 options d'achat au prix d'exercice de 127,58 euros et a cédé la totalité des actions issue de ces levées d'options, soit 60 000 actions, au prix de 184,81 euros par action.

Le 25 mars 2015, M. Jean-François Palus a exercé 7 700 options d'achat au prix d'exercice de 127,58 euros et cédé 5 320 actions issues de ces levées d'options au prix de 185,57 euros par action. À la même date M. Jean-François Palus a exercé 2 100 options d'achat au prix d'exercice de 78,01 euros et cédé 920 actions issues de ces levées d'options au prix de 180,55 euros par action.

Comité d'éthique

Le Comité éthique de Kering, a été mis en place en 2005. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique et le Comité d'éthique Amériques et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous les salariés du Groupe. Les comités d'éthique sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering. Leur nature régionale participe à la politique de délégation de responsabilité en vigueur au sein du Groupe qui permet d'avoir les réponses les plus adaptées aux interrogations. Leur fonctionnement en dernier ressort, et sous l'autorité du Comité éthique Groupe, auquel ils rapportent, garantit la cohérence de l'application des principes éthiques dans le Groupe.

5. rapport du président du conseil d'administration

sur sa composition et sur l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

En application de l'article L. 225-37, al. 6 du Code du commerce modifié par la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008, l'ordonnance n°2009-80 du 22 janvier 2009 et la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011, il est rendu compte ci-après de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes consolidés et les comptes sociaux. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général. La première partie de ce rapport a été présentée au Comité des nominations du 11 février 2016, sa seconde partie ayant fait l'objet d'une délibération du Comité d'audit de la Société le 15 février 2016.

L'intégralité de ce rapport a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 février 2016 conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

5.1. composition du conseil d'administration

5.1.1. Composition actuelle du Conseil

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

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

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

Le Conseil est composé actuellement de onze Administrateurs :

Nom	Mandat	Âge	Administrateur indépendant[1]	Participation à un comité					Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Nationalité
				Audit	Rémunérations	Nominations	Strat & Dev	Dev. Durable			
François-Henri Pinault	Président-Directeur Général	53					√	√	1993[2]	2017	Française
Patricia Barbizet	Vice-Présidente	60		√	√	√	√	√	1992[3]	2017	Française
Jean-François Palus	Directeur Général délégué	54						√	2009	2017	Française
Yseulys Costes	Administratrice	43	√	√	√		√		2010	2018	Française
Luca Cordero di Montezemolo	Administrateur	68				√		√	2001[3]	2016	Italienne
Jean-Pierre Denis	Administrateur	55	√	√	√				2008	2016	Française
Philippe Lagayette	Administrateur	72	√		√		√		1999[3]	2016	Française
Baudouin Prot	Administrateur	64				√			1998[3]	2017	Française
Daniela Riccardi	Administratrice	55	√						2014	2018	Italienne
Jochen Zeitz	Administrateur	52						√	2012	2016	Allemande
Sophie Bouchillou	Administratrice représentant les salariés	53							2014	2018	Française

(1) Au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration, énoncés ci-après.
(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.
(3) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

Quatre censeurs nommés par le Conseil d'administration pour une durée de quatre ans en vertu de l'article 18 des statuts sociaux assistent, en tant que de besoin, aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Le Conseil a créé cinq comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations, le Comité stratégique et de développement et le Comité de développement durable.

La liste détaillée des Administrateurs et des censeurs figure ci-avant dans le Document de Référence, en pages 136 à 146, et 154.

5.1.2. Évolution de la composition du Conseil

La composition du Conseil d'administration n'a pas été modifiée au cours de l'exercice 2015.

5.2. conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

5.2.1. Règlement intérieur du Conseil

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

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserves des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2.2. Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 ait adopté les nouveaux statuts de Kering (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et a maintenu cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficiente compte-tenu de l'organisation du groupe Kering : François-Henri Pinault est Président-Directeur Général de Kering, Société mère du Groupe. Il est d'une part lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance et une expérience particulièrement approfondies. La Direction des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle est respectivement confiée au Président-

Directeur Général et au Directeur Général délégué. Les Présidents-Directeurs Généraux des principales marques (Gucci et PUMA), ainsi que le Directeur Général du pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » et la Directrice Générale des marques émergentes du pôle « Luxe – Couture et Maroquinerie », siègent au Comité exécutif et participent, sans voix délibératives, au Conseil d'administration en tant que censeurs. Ils permettent tous ainsi d'apporter, à l'occasion de celles des réunions du Conseil auxquelles ils sont convoqués, leur vision et les données concernant les pôles ou les marques du Groupe utiles à la bonne information des Administrateurs non exécutifs et plus généralement du Conseil.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2008 a nommé un Directeur Général délégué dont il a renouvelé le mandat le 18 juin 2013 et qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur Général. Le Directeur Général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années renouvelé le 18 juin 2013 pour la même durée.

Le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué participent donc tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 40 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres et l'assistance de ses Comités spécialisés, ainsi qu'il est exposé ci-après.

5.2.3. Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général et du Directeur Général délégué

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

a) les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

b) sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;

c) les opérations suivantes par la Société ou toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2015) :

- tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
- tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

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

5.2.4. Conformité à un Code de gouvernement d'entreprise

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

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

Ont été identifiées deux dispositions du Code révisé AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues :

Recommandations AFEP-MEDEF	Pratique Kering/Explications
Critères d'indépendance des Administrateurs (section 9-4 du Code) – Parmi les critères à examiner afin de qualifier un Administrateur d'indépendant figure le fait de ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis 12 ans.	Le Conseil d'administration a décidé de ne pas appliquer le critère d'indépendance limitant à 12 ans le mandat d'Administrateur concernant Philippe Lagayette. Sur avis du Comité des nominations, le Conseil d'administration a constaté que M. Philippe Lagayette (membre du Conseil de surveillance puis Administrateur depuis janvier 1999) a quitté toute responsabilité dans le domaine bancaire depuis début 2010. Suite à la lettre adressée par le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise en juillet 2014, le Conseil d'administration a examiné à nouveau la situation de M. Lagayette et, à l'unanimité, continue de considérer que ses hautes compétences, ses autres fonctions hors du Groupe (dont celles d'Administrateur de sociétés prestigieuses exigeant également une personnalité indépendante) et l'autorité morale reconnues témoignent qu'une telle ancienneté au sein du Conseil est, d'une part, un élément positif pour sa connaissance du Groupe, de son histoire et de ses activités et, d'autre part, traduit une contribution continue et éminente aux travaux de ce Conseil, et auparavant du Conseil de surveillance qui a connu plusieurs présidences depuis la première nomination de M. Lagayette. Cette conviction se trouve de surcroît renforcée s'agissant d'une personnalité exerçant en outre dans deux Conseils de sociétés cotées, des missions d'Administrateur référent et présidence de comités d'audit. Enfin, il convient d'indiquer qu'une réflexion a été entamée sur le sujet de l'indépendance des Administrateurs dans le cadre de l'expiration des mandats de quatre d'entre eux, dont celui de M. Philippe Lagayette.
Composition du Comité des nominations (section 17.1 du Code) – Ce comité doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants.	Le Comité est composé jusqu'à ce jour de trois Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Président, M. Luca Cordero di Montezemolo, et M. Baudouin Prot. La Société ne se conforme pas aux recommandations AFEP-MEDEF en matière de proportion de membres indépendants au sein du Comité des nominations. Une réflexion a été poursuivie sur le sujet de la composition des comités du Conseil et notamment celle du Comité des nominations dans le cadre de l'évolution prochaine de la composition du Conseil.

5.2.5. Indépendance des Administrateurs

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

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, salarié ou Administrateur de sa Société mère ou d'une Société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;

- ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères et après examen par le Comité des nominations du 11 février 2016, le Conseil d'administration a, au vu de la situation de chaque Administrateur, qualifié d'Administrateurs indépendants, sans préjuger de l'indépendance des autres Administrateurs : Mmes Yseulys Costes et Daniela Riccardi et Messieurs Jean-Pierre Denis et Philippe Lagayette.

S'agissant de M. Baudouin Prot, le Conseil a constaté que M. Baudouin Prot avait quitté en décembre 2014 toute responsabilité dans le groupe BNP Paribas. Néanmoins, le Conseil d'administration a décidé de ne pas qualifier M. Baudouin Prot d'Administrateur indépendant.

Ainsi, quatre Administrateurs, sur les dix[1] que compte le Conseil à ce jour, sont qualifiés d'Administrateurs indépendants, observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code révisé AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers ».

5.2.6. Activité du Conseil et de ses Comités spécialisés

Activité du Conseil d'administration en 2015 et jusqu'au 18 février 2016

Activité du Conseil d'administration en 2015

Au cours de l'année 2015, le Conseil s'est réuni à huit reprises avec un taux moyen de participation de 92 % et a toujours été présidé par le Président du Conseil.

Dates	Administrateurs présents *(taux de participation)*
14 janvier	*11/11 (100 %)*
16 février	*8/11 (72,7 %)*
18 mars	*11/11 (100 %)*
23 avril (avant l'Assemblée générale mixte)	*10/11 (90,9 %)*
23 avril (après l'Assemblée générale mixte)	*10/11 (90,9 %)*
27 juillet	*10/11 (90,9 %)*
23 octobre	*11/11 (100 %)*
16 décembre	*10/11 (90,9 %)*

Le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à l'examen des comptes annuels et semestriels, à l'examen de l'activité du Groupe et aux questions stratégiques.

Lors de sa réunion du 14 janvier 2015, le Conseil a examiné les travaux du Comité d'audit sur les points d'attention en vue de la clôture des comptes 2014, sur l'activité de l'Audit interne dans le Groupe et lui a été présentée l'activité de l'exercice 2014. Il a procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2014 suivant les modalités de son règlement intérieur. Le Conseil s'est également prononcé sur la modification de l'article 6 des statuts de la Société (« *Article 6 : Capital Social* ») consécutive à l'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription d'actions intervenues au cours de l'année 2014.

Le 16 février 2015, après examen par le Comité d'audit réuni le 13 février 2015, le Conseil d'administration a arrêté les comptes annuels et rapports de l'exercice 2014 en vue de l'Assemblée générale. Il a adopté le projet de Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale des actionnaires et approuvé le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques. Il s'est fait rendre compte de la situation financière du Groupe.

Le 18 mars 2015, le Conseil s'est réuni pour délibérer sur le budget 2015 du Groupe. Il lui a été présenté les travaux du Comité des rémunérations sur le projet de politique 2015 en matière de rémunération à long terme des dirigeants du Groupe et a fixé, sur recommandation du même Comité, les éléments de détermination de la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 et l'attribution d'une rémunération de performance à long terme du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué.

Il a également entendu le rapport sur les travaux du Comité des nominations. À la suite de ses délibérations, le Conseil a convoqué l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 23 avril 2015.

Le Conseil a en outre examiné et approuvé la nouvelle charte de contrôle interne.

Le 23 avril 2015, le Conseil s'est réuni préalablement à la tenue de l'Assemblée générale le même jour. Suite au point relatif à la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires, il lui a été présenté l'activité Kering Eyewear, laquelle a fait l'objet d'une décision d'internalisation (activité auparavant confiée à des licenciés).

À l'issue de l'Assemblée générale du 23 avril 2015, le Conseil s'est de nouveau réuni. Le Conseil a reconduit l'autorisation donnée au Directeur Général avec faculté de délégation d'effectuer certaines opérations notamment celles mentionnées à l'article 15-II des statuts sociaux, et dans la limite d'un montant fixé à 500 millions d'euros. Le Conseil a également approuvé la poursuite du programme de rachat d'actions autorisée par l'Assemblée générale du même jour. Il a également approuvé la conclusion d'une cession d'une participation détenue par Kering Netherlands BV dans la société Global Fashion Holding SA, au profit de la société Témaris (société de droit français, filiale d'Artemis), cette convention ayant le caractère de convention réglementée.

Le 27 juillet 2015, il a examiné les travaux du Comité d'audit qui s'était réuni le 23 juillet, entendu les Commissaires aux

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

comptes, s'est fait présenter un compte rendu de l'activité du premier semestre 2015 et arrêté les comptes et rapports semestriels. Lors de la présentation des comptes, le Conseil a réalisé un point d'étape sur la cession de Sergio Rossi à la société d'investissement Investindutrial. Pour rappel, la cession, réalisée le 30 décembre 2015, porte sur l'ensemble des actifs industriels, des droits de marque et du réseau de distribution de Sergio Rossi.

Lors de sa réunion du 23 octobre 2015, le Conseil s'est fait rendre compte de l'activité du Groupe et ses sujets stratégiques. Le Conseil a principalement échangé sur les axes qui lui permettront de conforter son positionnement et a notamment évoqué le rôle essentiel du développement durable dans le cadre de cette stratégie. Il est également revenu sur le lancement de l'activité *Eyewear* et sur le repositionnement de la marque PUMA entrepris depuis plusieurs mois. Le Conseil a en outre échangé sur le nouveau directeur artistique de Gucci et sur l'objectif de permettre à la marque de retrouver son statut de *fashion authority*. Lui ont ensuite été présentés les travaux du Comité de développement durable. Enfin, le Conseil a rappelé la nécessité de procéder à une nouvelle évaluation de ses travaux avant la publication du prochain Document de Référence de la Société.

Le 16 décembre 2015, le Conseil a décidé le paiement d'un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2015 à compter du 25 janvier 2016. Lui ont ensuite été présentés les travaux du Comité des risques.

Activité du Conseil d'administration en 2016, jusqu'au 18 février

Entre le 1er janvier 2016 et le 18 février 2016, le Conseil d'administration s'est réuni une fois.

Le 18 février 2016, le Conseil d'administration s'est réuni pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2015 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi qu'approuver le présent rapport. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des jetons de présence 2015 suivant les nouvelles modalités adoptées en mars 2014. Enfin, il a été proposé au Conseil de renommer Mme Laurence Boone et de soumettre cette nouvelle nomination au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

Évaluation du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, le Conseil d'administration procède annuellement à son évaluation. Tous les trois ans au moins, le Conseil fait réaliser une évaluation de sa composition et de son activité par un membre indépendant ou tiers expert qu'il désigne et qui lui fait rapport. La dernière évaluation a été réalisée par un cabinet spécialisé dont les résultats ont été présentés lors du Conseil réuni le 25 juillet 2013 et ce même cabinet a entamé en janvier 2016 une nouvelle évaluation dont le rapport sera fait au Conseil à la fin du premier trimestre 2016. Cette évaluation tient compte des recommandations du Code révisé AFEP-MEDEF.

Comité d'audit

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

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

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

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

Le Comité d'audit de Kering est composé de trois Administrateurs : M. Jean-Pierre Denis, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mme Patricia Barbizet, et Mme Yseulys Costes, Administratrice indépendante.

Les membres du Comité d'audit ont tous une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir pages 138, 142 et 143 du Document de Référence).

Conformément au Code révisé AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité sont Administrateurs indépendants.

Activité du Comité d'audit en 2015 et en 2016 jusqu'au 15 février

En 2015, le Comité s'est réuni à quatre reprises, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Au cours de l'exercice 2015, le Directeur Financier Groupe, et le Directeur de l'Audit interne Groupe, ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le 12 janvier 2015, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'action) et de l'exposition aux risques du Groupe par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors-bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes, ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 13 février 2015, il s'est réuni préalablement à la réunion du Conseil d'arrêté des comptes, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2014.

Le 4 juin 2015, les missions d'Audit interne du Groupe ont été présentées au Comité. Le Comité a également fait un état des lieux du litige en cours avec la société Alibaba.

En vue de l'arrêté des comptes semestriels par le Conseil du 27 juillet 2015, le Comité s'est réuni le 23 juillet pour procéder à l'examen des comptes et a donné un avis favorable à la proposition de renouvellement des fonctions de KPMG en tant que Commissaires aux comptes.

Depuis le début de l'année 2016, le Comité d'audit s'est réuni deux fois, en présence de tous ses membres.

Le 18 janvier 2016, il s'est fait rendre compte des activités d'Audit interne et de l'exposition aux risques du Groupe par le Directeur de l'Audit interne, a examiné les options comptables pour les comptes annuels, les engagements hors-bilan, puis l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit pour, à la suite, faire ses recommandations au Conseil d'administration.

Le 15 février 2016, il s'est réuni avant la réunion du Conseil d'arrêté des comptes de l'exercice 2015, thème auquel il a consacré l'essentiel de ses travaux et entendu les Commissaires aux comptes, au sujet de leurs rapports sur les comptes. Il a, par ailleurs, examiné les prestations effectuées par Artémis en 2015. Un point sur le parcours boursier du titre lui a été présenté.

Le Comité a fait part au Conseil du 18 février 2016 de ses travaux et préconisations.

Comité des rémunérations

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

Le Comité des rémunérations est composé de quatre Administrateurs : M. Philippe Lagayette, Président du Comité, Administrateur indépendant, Mmes Patricia Barbizet et Yseulys Costes et M. Jean-Pierre Denis, ces deux derniers étant Administrateurs indépendants. Ainsi, au regard des critères du Code révisé AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

Activité du Comité des rémunérations en 2015 et en 2016 jusqu'au 15 février

En 2015, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Il s'est réuni le 13 février 2015, en présence de tous ses membres, sur le thème des rémunérations des membres du Comité exécutif au titre de l'exercice 2014. Le Comité a également débattu des dispositions du projet de loi dit « Macron » relatives aux dispositifs d'actions de performance.

Sa réunion du 12 mars 2015, en présence de tous ses membres, a été consacrée à l'examen et au calcul de la rémunération variable du Président-Directeur Général et du Directeur Général délégué ainsi qu'à la détermination des éléments de rémunération 2015. Il s'est également prononcé sur la condition du plan d'attribution d'actions de performance en date du 27 avril 2012.

En 2016, le Comité s'est réuni le 15 février en présence de tous ses membres pour notamment examiner les rémunérations variables au titre de l'exercice 2015 et les rémunérations fixes du Comité exécutif. L'examen du Comité a été réalisé sur la base d'estimations et constatera le taux d'atteinte des objectifs de performance pour l'ensemble des rémunérations lors de sa prochaine réunion, sur la base des résultats de l'année 2015. Le Conseil a échangé sur des propositions d'évolution du dispositif de rémunération variable des mandataires sociaux et a débattu des orientations sur les composantes de rémunération à long terme.

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

Comité des nominations

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

Le Comité est composé de trois Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Présidente, Messieurs Luca Cordero di Montezemolo et Baudouin Prot.

Activité du Comité des nominations en 2015 et en 2016 jusqu'au 11 février

En 2015, le Comité des nominations s'est réuni une fois en présence des tous ses membres.

Le 16 février 2015, le Comité s'est réuni pour délibérer sur le plan de succession des dirigeants du Groupe, l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, la composition du Conseil et de ses Comités et a notamment discuté le projet de révision du Règlement intérieur du Conseil, lequel projet a pour objectif de mettre le Règlement intérieur en adéquation avec les exigences du Code AFEP-MEDEF.

Le 11 février 2016, le Comité s'est réuni en présence de tous ses membres pour réaliser un point d'étape sur les travaux d'évaluation du Conseil et examiner les propositions en vue du renouvellement du Conseil et des Comités, dans le cadre de l'expiration des mandats de Messieurs Jean-Pierre Denis, Philippe Lagayette, Luca Cordero Di Montezemolo, et Jochen Zeitz, et du poste laissé vacant suite au départ de Madame Laurence Boone. Le Comité a également revu le projet du présent rapport pour sa partie relative au gouvernement d'entreprise.

Le Comité des nominations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

Comité stratégique et de développement

Le Comité stratégique et de développement a pour mission, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'identifier, d'étudier et d'accompagner les initiatives de développement stratégique du groupe Kering.

Ce Comité est composé de quatre Administrateurs : Mme Patricia Barbizet, Présidente du Comité, M. François-Henri Pinault, Mme Yseulys Costes et M. Philippe Lagayette, tous deux Administrateurs indépendants.

Activité du Comité stratégique et de développement en 2015 et en 2016

Le Comité stratégique et de développement s'est réuni à une seule reprise en 2015, en présence de tous ses membres, à l'occasion de la réunion du Conseil d'administration en date du 23 octobre 2015. Cette formation inhabituelle avait pour objectif de permettre à tous les Administrateurs de participer à la discussion suite à la finalisation des cessions du *retail* et à l'achèvement de la constitution d'un groupe de Luxe intégré autour d'un portefeuille cohérent de marques.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2016.

Comité de développement durable

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

Ce Comité est composé de cinq Administrateurs : M. Jochen Zeitz, Président du Comité, M. François-Henri Pinault, Mme Patricia Barbizet, M. Jean-François Palus et M. Luca Cordero di Montezemolo.

Activité du Comité de développement durable en 2015 et en 2016

En 2015, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence moyen de 100 %.

Le Comité s'est réuni le 18 mars 2015 et a débattu des priorités du Groupe en matière de développement durable (EP&L, projets innovants et sourcing durable). Cette séance a par ailleurs permis d'informer le Comité sur les principales activités en cours. Enfin, un point d'étape a été dressé sur les priorités du Comité d'éthique du Groupe.

Une seconde réunion a eu lieu à Londres le 1er décembre 2015. Outre une revue des projets en cours, cette séance a été consacrée essentiellement à l'analyse des objectifs et des paramètres de la nouvelle stratégie du Groupe en matière de développement durable.

Le Comité ne s'est pas réuni début 2016.

5.2.7. Participation des actionnaires

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 20 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le Document de Référence en page 343.

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

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 40,89 % du capital et 57,41 % des droits de vote de Kering), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans le Document de Référence, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

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

5.2.9. Politique de rémunération des mandataires sociaux

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration décide de la répartition des jetons de présence en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenus au cours de l'exercice concerné.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante (*Recommandation 21-1*) est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante :

a) une part fixe, dont est déduite une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et des nominations respectivement (23 000 euros chacun), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;

b) une part variable, attribuée avec coefficient 1 (2 pour la Vice-Présidente) par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'année 2015, Kering a versé aux membres de son Conseil d'administration 877 000 euros à titre de jetons de présence.

Autres rémunérations

Les rémunérations et avantages accordées aux Dirigeants mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leur fonction, des résultats du Groupe et de l'atteinte d'objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

La partie variable de la rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux repose exclusivement sur l'atteinte d'objectifs financiers. Les critères financiers retenus par le Conseil d'administration pour l'exercice 2015 sont au nombre de deux et basés sur des indicateurs de performance du Groupe en termes de génération de cash-flow libre et de résultat opérationnel courant, chacun de ces éléments comptant pour moitié. La partie variable est égale, à objectifs atteints, à 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur Général et à 100 % de celle du Directeur Général délégué.

Aucun Dirigeant mandataire social de Kering ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique.

Les rémunérations individuelles des mandataires sociaux de Kering sont détaillées pages 147 à 153 du Document de Référence.

5.3. *Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société*

Cette partie du Rapport du Président du Conseil d'administration sur le système de gestion des risques et de contrôle interne existant au sein du Groupe, s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF publié en juillet 2010. Ce dernier tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis sa première édition en 2007, dont la loi n°2008-649 du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui ont transposé en droit français les directives européennes 2006/46/CE et 2006/43/CE et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 n°2003-706.

Le cadre de l'AMF s'inspire non seulement des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes précitées, mais également des bonnes pratiques et des référentiels internationaux de contrôle interne et de gestion des risques que sont notamment la norme ISO 31000 et le COSO II. Ce dernier référentiel a par ailleurs fait l'objet d'une lecture approfondie à l'occasion de la rédaction de la politique de gestion des risques définie dans le paragraphe « Les composantes de la gestion des risques ».

5.3.1. Périmètre et principes d'organisation

Kering est la société-mère du groupe Kering, dont les principales entités sont le Pôle Luxe et le Pôle Sport & Lifestyle. Le rapport qui suit s'attache à décrire le dispositif de contrôle interne dans le Groupe, notamment celui relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le périmètre du Groupe couvert par le rapport s'étend à l'ensemble des filiales consolidées par intégration globale, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif.

En tant que société holding, l'activité propre de Kering consiste à définir et mettre en œuvre sa stratégie, animer et gérer ses participations, stimuler le développement de ses Pôles, coordonner le financement de leurs activités, assurer des fonctions de support et de communication, définir et mettre en œuvre la politique de couverture d'assurances.

Le dispositif de contrôle interne suit l'organisation générale du Groupe. Il est à la fois :

- décentralisé au niveau des Pôles : l'animation et le pilotage du processus de contrôle interne sont de la responsabilité des Directions Générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique. La holding Kering en coordonne le déploiement à travers le Groupe, en s'appuyant notamment sur ses relais au sein de Kering APAC et de Kering Americas.

La partie consacrée aux procédures de contrôle interne traitera le Pôle Luxe. Concernant PUMA, cotée sur le marché allemand, celle-ci relève des obligations réglementaires en la matière applicables au contrôle interne et au *reporting* des risques, décrit dans le rapport annuel de cette société et qui peut être consulté en complément du présent rapport. Il convient de noter que les bonnes pratiques du groupe Kering en la matière sont reprises par le groupe PUMA. Le Comité d'audit de PUMA SE tient régulièrement informé le Comité d'audit de Kering.

5.3.2. Principes généraux de la gestion des risques

Suivant la définition de l'AMF, le risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques comprend des thématiques bien plus larges que les seuls risques financiers : stratégiques, opérationnelles, de réputation ou de conformité. La gestion des risques est un levier de management qui contribue à :

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

5.3.3. Les composantes de la gestion des risques

Dans un souci permanent de sécuriser ses opérations et de faire progresser sa méthodologie d'identification et de traitement des risques, le Groupe a poursuivi en 2015 les évolutions de sa méthodologie initiées en 2011 et les moyens de son dispositif de gestion des risques. Ce dispositif de gestion des risques au sein du Groupe prévoit un cadre organisationnel, un processus de gestion des risques en trois étapes et un pilotage continu de ce dispositif.

5.3.3.1. Un cadre organisationnel

Ce cadre organisationnel comprend :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif ;
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la Société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques ;
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

Comité des risques

Dans le cadre de sa politique de maîtrise des risques du Groupe et en conformité avec la gouvernance de Kering, la Direction Générale de Kering a ainsi instauré en 2011 un « Comité des risques du groupe Kering ». Ce Comité est composé du Directeur Général délégué, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit interne et du Directeur de la Sécurité. Il contribue, dans le contexte de complexification, d'internationalisation et de croissance des opérations et activités du Groupe, à identifier et gérer les risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, de réputation ou de conformité, qui pourraient avoir un impact sur la bonne conduite des affaires du Groupe. Un règlement intérieur en précise les règles et modalités de fonctionnement.

Le Comité des risques s'intéresse au processus de validation et de suivi de la politique de gestion des risques du Groupe, au contrôle de l'actualité et de la pertinence de l'analyse des risques stratégiques, opérationnels, de *reporting*, de réputation et de conformité, à la synthèse des analyses des risques généraux ou particuliers, à la validation et au suivi de l'implémentation des plans d'actions visant à mieux contrôler les risques identifiés.

Les travaux du Comité des risques sont portés à la connaissance du Comité d'audit, lequel est informé de l'existence du règlement intérieur du Comité et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Risk manager

La fonction de *risk manager* a également été créée au sein de la Société afin d'animer ce dispositif renforcé de gestion des risques, de s'assurer de l'analyse par les Directions Générales des Pôles des principaux risques de leurs périmètres, et de transmettre aux membres du Comité des risques, avant chaque réunion, les informations et documents utiles à leurs travaux et délibérations.

Politique de gestion des risques

Après avoir notamment examiné le référentiel COSO II, le Groupe a instauré une politique de gestion des risques diffusée auprès des départements d'Audit interne de Kering et de PUMA ainsi que des directions générales des Pôles et des marques. Ce document recense les méthodes utilisées par le Groupe à l'occasion de ses exercices bisannuels d'analyse des risques.

5.3.3.2. Un processus de gestion des risques comprenant trois étapes :

- identification des risques : cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques. Un risque se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources tant internes qu'externes, et une ou plusieurs conséquences. Au sein du Groupe, l'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue et formalisée en principe deux fois par an ;
- analyse des risques : cette étape consiste à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur impact et leur possible occurrence ainsi que le niveau de maîtrise du risque. Cette démarche est également continue, et formalisée en principe deux fois par an à l'occasion d'exercices de sessions de travail avec les principaux managers des Pôles ; la politique de gestion des risques détaille les critères et modalités de ces évaluations ;
- traitement du risque : à l'occasion de cette dernière étape, le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société est (sont) identifié(s).

Initié il y a plusieurs années, ce dispositif de cartographie des risques a été renforcé à compter de 2011 par la présentation faite au Comité des risques d'une cartographie consolidée des risques de chacun des Pôles. Cet exercice fait l'objet d'un suivi dans le temps.

En 2013, le Groupe a initié la gestion de ces exercices d'identification et d'analyse des risques sur un outil informatique dédié. Cet outil garantit une méthodologie commune aux Pôles et permet d'étendre le périmètre des managers inclus dans ces sessions de travail.

En 2014, le Groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers de la holding.

En 2015, le groupe a étendu sa démarche d'identification des risques par des séances de travail avec les principaux managers des pôles Kering régionaux, respectivement Amérique et Asie-Pacifique.

5.3.3.3. Pilotage du dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière : son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Comité des risques délibère en principe au moins deux fois par an pour examiner les cartographies des risques établies par la Direction d'Audit interne du Groupe et de PUMA, et suivre l'avancée des plans d'action dédiés.

Le Comité délibère annuellement sur son auto-évaluation.

Le Comité des risques s'est réuni une fois en 2015. Ses travaux ont été portés à la connaissance du Comité d'audit et du Conseil d'administration du mois de décembre 2015.

5.3.4. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe :

- le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques. Les risques sont traités et font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir une adaptation de l'organisation, la conduite de projets mais également prévoir la mise en place de contrôles. Ces contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne et peuvent être revus à la lumière des cartographies des risques ;
- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- le plan d'audit s'appuie sur la cartographie des risques pour tester l'évaluation du niveau de contrôle des risques identifiés.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques du Groupe.

5.3.5. Principes généraux de contrôle interne

5.3.5.1. Définition du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne en vigueur au sein du groupe Kering repose sur un ensemble de moyens, de politiques, de comportements, de procédures et d'actions adaptées, visant à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser :

- les activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou la réalisation des objectifs de l'entreprise, qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière, de réputation ou de conformité.

Le contrôle interne se définit comme un processus conduit par la Direction Générale sous le contrôle du Conseil d'administration, mis en œuvre par les dirigeants et l'ensemble du personnel. Quels que soient sa qualité et ses degrés d'application, il ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs rentrant dans les catégories suivantes :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la protection des actifs ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

5.3.5.2. Limites du contrôle interne

La probabilité d'atteindre ces objectifs est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, et notamment :

- aux erreurs humaines commises ou aux dysfonctionnements survenus lors de la prise de décisions ou dans l'application de celles-ci ;
- aux cas de collusion délibérée entre plusieurs personnes qui permettent d'éluder le dispositif de contrôle en place ;
- ou au cas où la mise en place, voire le maintien d'un contrôle, serait plus onéreux que le risque qu'il est censé pallier.

Par ailleurs, dans la poursuite des objectifs précités, il va de soi que les entreprises sont confrontées à des événements et aléas qui sont indépendants de leur volonté (évolution imprévue des marchés, de la concurrence et de la situation géopolitique, erreur de prévision ou d'estimation des effets de ces évolutions sur l'organisation, etc.).

5.3.6. Composantes du contrôle interne

La qualité du dispositif de contrôle interne repose sur les composantes suivantes :

- l'environnement de contrôle fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par la Direction et communiquées à tous les collaborateurs ;
- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates ;
- un système de recensement, d'analyse et de gestion des principaux risques ;
- une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

5.3.6.1. Environnement du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur une organisation décentralisée comportant une définition claire des responsabilités au travers de la Charte du Groupe. Il comprend des principes et des valeurs régissant le comportement et l'éthique de tous ses collaborateurs, présentés dans le Code d'éthique. Il inclut également une Charte de contrôle interne. Il s'appuie enfin sur une gestion des ressources humaines garante de la compétence, de l'éthique et de l'implication de ses collaborateurs.

La Charte du Groupe

Le groupe Kering s'est doté depuis plusieurs années d'une Charte du Groupe, mise à jour en 2012, qui trace le cadre de la décentralisation de l'organisation et la responsabilité des dirigeants. En effet, la Charte définit, d'une part, les principes directeurs qui régissent les relations entre Kering et les Pôles, et, d'autre part, pour chaque domaine fonctionnel, les éléments relevant de la responsabilité déléguée des Pôles, ceux pour lesquels il est requis d'informer Kering dans les délais suffisants et ceux pour lesquels l'autorisation préalable de Kering est nécessaire.

Les principes et valeurs du Groupe

Les principes éthiques du groupe Kering sont énoncés dans le Code d'éthique, diffusé une première fois en 2005 puis rediffusé en 2009 et en 2013 à l'ensemble des collaborateurs du groupe Kering.

Cette troisième édition du Code d'éthique a été l'occasion de l'enrichir par l'inclusion de la Charte fournisseurs et par l'appropriation du principe de précaution, particulièrement en matière de protection de l'environnement. Cette nouvelle version présente également les évolutions en matière d'organisation de l'éthique dans le Groupe et les voies de recours possibles pour les collaborateurs qui suspecteraient un non-respect des engagements clés de Kering.

Le Code contient les engagements et les règles de conduite du Groupe envers ses principales parties prenantes :

- ses collaborateurs ;
- ses clients et les consommateurs ;
- ses partenaires commerciaux et ses concurrents ;
- l'environnement ;
- la société civile ;
- ses actionnaires et les marchés financiers.

Ce renforcement des dispositifs en faveur de la promotion et du respect de l'éthique au sein du Groupe se voit désormais complété par la mise en œuvre d'un programme de formation en ligne à l'éthique et au respect du Code pour tous les salariés du Groupe dans le monde. Articulé autour de cas pratiques qui ancrent l'éthique dans la réalité quotidienne de la vie professionnelle, ce programme sera renouvelé annuellement.

Parallèlement à la première diffusion du Code d'éthique en 2005, un Comité d'éthique groupe Kering a été mis en place. Ce dispositif est aujourd'hui complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (Americas) et d'une ligne d'appel (hotline) mondiale et accessible à tous, dans les 12 langues de traduction du Code.

Les Comités d'éthique sont composés de représentants des marques du Groupe et de collaborateurs de Kering (Corporate, Kering APAC, Kering Americas). L'ensemble du dispositif est présidé par la Directrice du développement durable et des Affaires Institutionnelles Internationales de Kering.

Les Comités d'éthique remplissent trois missions :

- suivre la bonne diffusion et la bonne application du Code d'éthique et des principes qu'il défend ;
- répondre aux sollicitations de tout collaborateur du Groupe, qu'il s'agisse d'une simple demande de clarification ou question portant sur l'interprétation du Code et de son application, ou qu'il s'agisse d'une réclamation (saisine) adressée au Comité pour non-respect supposé de l'un des principes éthiques du Groupe ;
- être force de proposition pour faire évoluer la politique et les actions du Groupe en matière de développement durable.

Les évolutions apportées au Code et à l'organisation de l'éthique dans le Groupe sont décrites de manière détaillée au chapitre 3 « développement durable » de ce rapport.

Les Pôles peuvent, par ailleurs, aménager des dispositifs supplémentaires qui leur sont propres, tels que des chartes cadeaux fournisseurs par exemple.

Par ailleurs, le Comité déontologique, composé du Directeur Général délégué et du Directeur Juridique, met en place les mesures préventives permettant de se prémunir contre tout délit d'initiés (calendrier des fenêtres négatives, liste des initiés permanents et occasionnels, lettres d'information, etc.).

La Charte de contrôle interne

Le groupe Kering s'est doté en 2010 d'une Charte de contrôle interne diffusée à l'ensemble du Groupe. Afin de l'adapter aux changements parvenus dans le Groupe, en 2015 une nouvelle version a été publiée. La Charte définit le contrôle interne et ses objectifs tels qu'ils sont évoqués par le cadre de l'AMF, tout en rappelant les limites de ce contrôle interne qui ne peut fournir en toutes circonstances une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La Charte précise le rôle fédérateur de la holding et la responsabilité de chaque Pôle et marque dans la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adapté aux caractéristiques de leurs activités.

La Charte définit le rôle de chacun des acteurs de ce contrôle interne ainsi que des organes de supervision et d'évaluation.

La Charte précise enfin les outils existants d'évaluation du contrôle interne et des risques que sont les exercices d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques majeurs. De plus, la Charte établit les principes fondamentaux à respecter lors de la création de nouvelles procédures.

La politique de ressources humaines

La qualité des ressources humaines et la cohésion du management sont des facteurs clés de succès du Groupe. Kering s'assure ainsi que les différents Pôles mènent des politiques de ressources humaines adaptées à leur contexte et leurs enjeux, et répondant aux meilleurs des standards locaux. Le principe d'autonomie et de responsabilisation des Pôles est là encore appliqué, mais le Groupe est garant de la cohérence des politiques mises en place et de leur alignement par rapport aux valeurs Kering et aux actions définies en central.

Ainsi, en matière de politique sociale, les Pôles pratiquent des standards élevés de dialogue et de participation des salariés dans l'entreprise, tandis que le Groupe anime le dialogue social au niveau des institutions représentatives du Groupe, Comité de Groupe et Comité d'Entreprise Européen. En 2010, le Comité d'Entreprise Européen et la Direction du groupe Kering ont adopté une « Charte d'engagements sur la qualité de vie professionnelle et la prévention du stress au travail ». Kering a également mis en place une étude d'opinion des salariés bisannuelle qui concerne également les Pôles. Cette enquête a été à nouveau conduite en 2015. Le Groupe développe des programmes transversaux de formation, et passe en revue chaque année les ressources managériales dont disposent les Pôles. Kering s'assure ainsi de la bonne adéquation actuelle et à venir entre ces ressources managériales et les enjeux auxquels les Pôles sont confrontés. Le Groupe maintient enfin une politique active de veille sur le marché pour tous les postes clés

dont le plan de succession en interne ne paraît pas suffisamment solide.

5.3.6.2. Organisation et ressources

L'organisation du contrôle interne repose sur des acteurs tout le long de la chaîne de responsabilités, depuis la Direction Générale jusqu'à l'ensemble des collaborateurs, ainsi que des organes de supervision et d'évaluation que sont le Conseil d'administration, les Comités d'audit, les Directions d'Audit interne et des risques, et les Commissaires aux comptes.

Le Comité exécutif

Le Comité exécutif, organe de management exécutif, est constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Général délégué, des Directeurs Généraux du pôle « Luxe – Montres & Joaillerie » et des marques émergentes du pôle « Luxe, Couture et Maroquinerie », du Président-Directeur Général de Gucci, des Directeurs Généraux de Saint Laurent, de Bottega Veneta, de PUMA SE et de Kering Eyewear, ainsi que des directeurs fonctionnels de Kering (Ressources Humaines, Finance, Développement Durable et des Affaires Institutionnelles Internationales, Communication).

Le Comité exécutif, qui se réunit de manière régulière et fréquente, et autant que nécessaire, en cohérence avec les orientations du Comité stratégique et de développement :

- élabore la stratégie opérationnelle du Groupe et en assure le pilotage ;
- définit les priorités au travers d'objectifs assignés aux Pôles et les grands projets fonctionnels ;
- développe les synergies entre les Pôles ;
- propose des acquisitions, des cessions au Conseil d'administration ;
- s'assure de la mise en œuvre des politiques et des projets définis dans le cadre de Kering Sustainability.

La stratégie et les objectifs du groupe Kering sont discutés annuellement à travers les plans à moyen terme et les budgets des unités opérationnelles des Pôles.

Les Directions Générales

Les Directions Générales sont chargées de définir, d'animer et de surveiller le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elles veillent en outre à l'engagement des actions correctives nécessaires. L'implication des Directions Générales est un point majeur du dispositif de contrôle interne, compte tenu de l'organisation du groupe Kering.

La surveillance du dispositif donne lieu à un rapport annuel sur le contrôle interne établi par le Directeur Général de PUMA.

Le Management et les collaborateurs

Le Management est l'acteur opérationnel du contrôle interne sur lequel il s'appuie pour exercer sa mission et atteindre ses objectifs ; à ce titre, il met en œuvre les opérations de contrôle interne associées à son domaine de responsabilité et est garant d'un dispositif de contrôle interne adapté.

Les collaborateurs doivent avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. Dans leurs activités quotidiennes, ils doivent respecter les principes et règles de contrôle et peuvent être source d'amélioration et de détection des dysfonctionnements.

Les organes de supervision et d'évaluation sont :

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contribue par la compétence de ses membres à l'environnement général de contrôle. Le Conseil est régulièrement tenu informé des méthodologies de contrôle interne et de gestion des risques majeurs dont il rend compte dans son rapport d'activité.

Les Comités d'audit

Le Comité d'audit de Kering, composé de trois membres, dont deux indépendants, du Conseil d'administration, a pour compétence, sous la responsabilité du Conseil d'administration et en lui en faisant régulièrement rapport, de s'assurer du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit de Kering entreprend également les actions suivantes :

- il s'assure que le Groupe est doté de services d'Audit interne structurés et adaptés, de manière à identifier, détecter et prévenir les risques, anomalies ou irrégularités dans la gestion des affaires du Groupe ;
- il apprécie la pertinence et la qualité des méthodes et procédures utilisées ;
- il prend connaissance des rapports d'Audit interne, ainsi que des recommandations émises ;
- il approuve le plan annuel d'Audit interne ;
- il prend connaissance des travaux réalisés par le Comité des risques et a accès aux comptes rendus de ses réunions.

Le Comité d'audit de Kering se réunit au minimum quatre fois par an. De la même façon, un Comité d'audit existe au sein de PUMA, dont le fonctionnement et les actions sont identiques à celui de Kering ; le Comité d'audit de PUMA se réunit avant la réunion du Comité d'audit de Kering.

Les Directions d'Audit interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit interne du groupe Kering et celle de PUMA, dont l'existence est rendue nécessaire par les règlementations sur les sociétés cotées en Allemagne, travaillent conjointement pour assurer aux services d'audit une couverture exhaustive du périmètre du Groupe.

Elles concourent, au travers de leurs missions, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne ; elles formulent des recommandations afin d'en améliorer son fonctionnement. Les Directions de l'Audit interne et de gestion des risques sont également en charge de l'animation et de la coordination de la gestion des risques, à travers notamment l'exercice de cartographie des risques, et du suivi des plans d'actions. Les Directeurs de l'Audit interne rendent compte à la Direction Générale et au Comité d'audit des principaux résultats de leurs évaluations.

La Direction de l'Audit interne Groupe, située au niveau de Kering et rattachée à la Présidence, coordonne, harmonise et optimise les méthodes et outils de travail. Elle apporte en outre ses services (veille réglementaire, expertise, ressources éventuelles, etc.) et mène ses missions d'audit selon le plan d'audit annuel.

La Direction de l'Audit interne Groupe assure l'administration centrale et l'analyse du contrôle interne en application de la loi de sécurité financière, complétée de la loi du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance du 8 décembre 2008, ainsi que du cadre de référence de l'AMF, développés dans le paragraphe ci-après intitulé « Surveillance du dispositif ».

La Direction de l'Audit interne Groupe réalise également une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Les Directions de l'Audit interne vérifient les procédures de contrôle mises en place par les autres Directions et mènent des audits opérationnels et financiers dans leur périmètre. Au cours de l'année 2015, l'ensemble des services d'Audit interne ont réalisé environ soixante missions d'audit, parmi lesquelles des missions spéciales.

Les plans d'audit sont établis par les Directions de l'Audit interne en s'appuyant notamment sur le référentiel de processus du Groupe et sur les risques majeurs identifiés au sein des marques. Ils tiennent compte des demandes spécifiques des Directions Générales et des autres Directions opérationnelles. Ces projets font l'objet d'échanges avec les principaux responsables. Les plans d'audit ainsi établis sont examinés et validés par les Comités d'audit.

Les principales problématiques identifiées par les Directions de l'Audit interne ont été portées à la connaissance des Comités d'audit. Les Comités d'audit ont ainsi pu prendre connaissance des problématiques relevées et des plans d'actions mis en place par les entités concernées.

Au-delà de ces missions, l'ensemble des ressources d'Audit interne dans le groupe Kering a vocation à promouvoir le contrôle interne sur tous les processus et activités de l'entreprise, qu'ils soient de nature opérationnelle ou financière, qu'ils concernent les magasins, les entrepôts ou les sièges, les activités de distribution ou de fabrication.

Fin 2015, l'effectif d'Audit interne dans le groupe Kering était composé de dix-neuf collaborateurs ; il était de vingt en 2014 et dix-sept en 2013. Leur mode de fonctionnement est décrit dans la Charte d'audit à laquelle ils se réfèrent. De manière générale, la Charte d'audit précise que :

- à l'issue de chaque mission, les constats et recommandations sont présentés aux responsables du ou des domaines audités ;
- les accords ou désaccords des audités sur les recommandations proposées sont inclus dans le rapport final qui précise le plan d'action éventuel, les responsabilités et les délais de mise en œuvre ;
- la mise en place des recommandations relève de la responsabilité des opérationnels concernés ;
- la vérification de leur mise en place est du ressort de l'Audit interne.

L'activité d'Audit interne est réalisée en cohérence avec les Comités d'audit et les résultats des travaux menés par les Commissaires aux comptes.

Les Directions de l'Audit interne présentent l'état d'avancement de leur plan d'audit ainsi que le suivi de leurs plans d'action au moins deux fois par an à leur Comité d'audit.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Kering a publié ses documents fondamentaux qui établissent la méthodologie commune aux Pôles : (i) le manuel d'audit et (ii) les approches d'audit (deux documents). Le développement des deux approches d'audit répond aux particularités de chaque Pôle.

Les Commissaires aux comptes

Ils prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour les besoins de certification des comptes, en identifient les forces et faiblesses, en évaluent le risque d'anomalie significative et formulent, le cas échéant, des recommandations. En aucun cas, ils ne se substituent à la Société dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes ont pour fonction de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes sociaux et des comptes consolidés du Groupe sur une base annuelle et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels du Groupe.

Les missions d'audit sont réparties entre deux auditeurs statutaires : Deloitte et KPMG.

Les principaux points couverts par les auditeurs sont les suivants :

- identification des zones de risques et réalisation de tests par sondage permettant de valider la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes au regard de leur seuil de matérialité social ou consolidé ;
- validation des principaux traitements et options comptables tout au long de l'année, en coordination avec le management des Pôles et de Kering ;
- application des normes comptables définies par Kering pour les Pôles ;
- rédaction d'un rapport d'audit pour chacune des marques, consolidées en vue de la certification des comptes consolidés de Kering, comprenant les observations éventuelles en matière de contrôle interne ;
- présentation d'une synthèse générale pour le groupe Kering présentée au Management et au Comité d'audit de Kering ;
- préparation des rapports de commissariat aux comptes à l'attention des actionnaires de Kering. Ces rapports figurent dans le Document de Référence, pages 129, 175, 305, 323 et 325.

5.3.6.3. Gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques est détaillé dans le chapitre « Gestion des risques » ci-après, pages 209 à 216.

5.3.6.4. Surveillance du dispositif

La surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et l'examen régulier de son fonctionnement sont l'objet de trois types de travaux : ceux effectués par l'Audit interne, les remarques formulées par les Commissaires aux comptes et les exercices annuels d'auto-évaluation.

Pour ce qui concerne les exercices annuels d'auto-évaluation, au sein de chacun des Pôles, et pour chaque processus identifié, il est demandé aux responsables en charge, d'apprécier le niveau de contrôle interne au travers de contrôles clés pour le bon exercice de leurs activités, afin d'en identifier les faiblesses et engager les actions correctives.

L'auto-évaluation ne se réduit pas à un outil de *reporting* à destination des Directions de l'Audit interne ou des Comités d'audit, c'est également un dispositif permettant à la Direction Générale de chaque Pôle d'obtenir une assurance raisonnable de la robustesse du dispositif de contrôle interne. Elle permet d'en renforcer le niveau au moyen de plans d'action opérationnels.

L'approche d'analyse du contrôle interne repose sur les principes suivants :

- une auto-évaluation, au moyen de questionnaires, auprès d'opérationnels clés dans chacun des Pôles, suivant la segmentation des activités en processus clés. Le travail de refonte des questionnaires d'auto-évaluation initié en 2011 a été poursuivi en 2012 afin de rendre ces questionnaires plus efficaces et plus adaptés aux opérations. En 2015, l'ensemble des questionnaires a été revu à la lumière des réponses faites lors de l'exercice annuel précédent et des commentaires faits par les assesseurs ; des contrôles dits « clés », ainsi que des contrôles relatifs au risque de fraude, ont également été identifiés ou rajoutés parmi ces questionnaires afin de renforcer l'efficience des plans d'actions ; en 2015, le périmètre de la campagne d'autoévaluation du contrôle interne a été augmenté pour couvrir 100 % des activités identifiées des Pôles et de Kering ;
- ces questionnaires servent d'indication complémentaire pour les opérationnels dans leur appréciation de la qualité des procédures de contrôle interne qu'ils ont en charge. Ils permettent d'homogénéiser le niveau de contrôle interne dans l'ensemble du Groupe et de faire bénéficier toutes les activités des meilleures pratiques, notamment au sein des sociétés nouvellement acquises. Ils permettent de lancer des plans d'action d'amélioration sur la base des résultats de ces auto-évaluations ;
- le questionnaire relatif au processus finance, comptabilité et gestion est administré chaque année. Il tient compte du cadre de référence de l'AMF et plus particulièrement de son guide d'application. Ce questionnaire comprend une soixantaine de questions relatives aux contrôles clefs obligatoires pour le Groupe. Ce questionnaire est administré auprès des filiales les plus significatives des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle. La partie de ce questionnaire relative à la trésorerie a été renforcée en 2014. Quant aux autres processus, en raison de l'existence d'un outil informatique dédié, le nombre de processus couverts a augmenté en 2014, ainsi que le périmètre et l'identité des filiales intégrées dans les campagnes d'auto-évaluation de chacun de ces processus pour tenir compte, d'une part, de l'évolution de l'organisation des métiers dans le Groupe, et, d'autre part, des acquisitions de nouvelles sociétés.

En 2013, la Direction de l'Audit interne Groupe a débuté l'extension de sa méthodologie d'auto-évaluation du contrôle interne aux magasins détenus en propre de l'ensemble des marques du Pôle Luxe. Ces auto-évaluations trimestrielles permettent au management des réseaux de vente d'obtenir une évaluation de l'efficience de leur contrôle interne. C'est également un outil pédagogique permettant aux managers des magasins de satisfaire à leurs obligations en matière de contrôle interne.

En 2015, la Direction de l'Audit interne Groupe a poursuivi le déploiement dans les marques du Pôle Luxe de cet outil dédié aux magasins.

Cette approche a été présentée et approuvée par le Comité d'audit de Kering.

5.3.7. Descriptif des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière

L'organisation de la fonction comptable et de gestion

L'élaboration de l'information financière et comptable est assurée par la Direction Financière. Au niveau de Kering, celle-ci supervise la Direction du Contrôle Financier, la Direction des Financements et de la Trésorerie, la Direction des Assurances, la Direction Fiscale ainsi que la Direction de la Communication Financière.

La production et l'analyse de l'information financière s'appuient sur un ensemble de procédures de gestion financière telles que :

- les plans à moyen terme, qui mesurent les conséquences des orientations stratégiques sur les grands équilibres financiers et de gestion du Groupe. Ils servent également de base à l'appréciation annuelle par le Groupe des valeurs d'utilité des actifs relatifs aux différentes unités génératrices de trésorerie ;
- les budgets, qui se construisent sur la base d'échanges entre les Directions opérationnelles et la Direction Générale du Groupe en deux étapes : un budget explicitant notamment les grands équilibres financiers et les plans d'action opérationnels est établi au quatrième trimestre de l'exercice et définitivement entériné au premier trimestre de l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, des événements intercalaires survenus ;
- le *reporting* qui a lieu tous les mois, assure le suivi tout au long de l'exercice des performances des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, au travers d'indicateurs spécifiques dont la cohérence et la fiabilité sont revues par la Direction du Contrôle Financier. Cette Direction veille également à la cohérence des traitements comptables appliqués par les Pôles avec les règles du Groupe et effectue, en collaboration avec les contrôleurs financiers des Pôles, une revue analytique par comparaison avec le budget et l'année précédente ;
- la Direction Générale de Kering et les dirigeants des Pôles du Groupe se réunissent chaque mois afin d'apprécier l'évolution de leurs activités, sur la base d'éléments financiers et opérationnels communiqués par chacun d'entre eux ;
- le Groupe s'assure de manière régulière des engagements hors bilan des Pôles du Groupe. Ce contrôle est effectué notamment dans le cadre du processus de consolidation statutaire dans la mesure où les Pôles sont tenus de préciser de manière exhaustive la liste de leurs engagements de type commercial ou financier et d'en effectuer le suivi au fil des exercices.

L'organisation de la fonction consolidation

La consolidation statutaire des comptes est réalisée fin juin et fin décembre à l'aide de l'outil de consolidation du Groupe qui permet la transmission des informations financières des Pôles en temps réel, après un processus complet de validation des liasses de consolidation par leurs Commissaires aux comptes et par les Directeurs Généraux et les Directeurs Financiers des marques du Groupe qui s'engagent alors par le biais de la signature d'une lettre d'affirmation, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent au sein des Pôles, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Le contrôle financier de Kering anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Pour ce faire, le service adresse aux Pôles des instructions précisant la liste des états à envoyer, les hypothèses communes à utiliser, ainsi que les points spécifiques à prendre en compte.

La Communication Financière

L'objectif de la Communication Financière est d'assurer l'information permanente et périodique, en véhiculant un message cohérent et clair, et en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

La Communication Financière s'adresse à un public diversifié essentiellement composé d'investisseurs institutionnels, de particuliers et de salariés. La Direction Générale, la Direction Financière ainsi que la Direction de la Communication Financière sont les interlocuteurs des analystes et des investisseurs institutionnels. La Direction des Ressources Humaines gère avec la Direction de la Communication Financière l'information auprès des salariés.

L'information financière est délivrée par tous les moyens : Assemblée générale, publications périodiques, communiqués, etc. et sur tous les supports : presse, Internet, contacts téléphoniques directs, réunions individuelles, etc.

La Direction des Financements et de la Trésorerie

La Direction des Financements et de la Trésorerie assure la gestion des risques financiers de liquidité, de contrepartie, de change et de taux, et coordonne par ailleurs la gestion de trésorerie du Groupe. Elle gère la politique bancaire du Groupe, donne les directives en matière de répartition de l'activité par banque et coordonne les appels d'offres du Groupe. Elle s'assure de la cohérence entre les informations financières publiées et les politiques de gestion des risques de taux, de change et de liquidité. La quasi-totalité des financements est mise en place par Kering ou

Kering Finance. Les exceptions sont analysées au cas par cas en fonction d'opportunités ou de contraintes spécifiques et requièrent l'accord de Kering.

Le contrôle interne est renforcé par la centralisation de certaines fonctions au sein de Kering :

La Direction Juridique

La Direction Juridique, outre sa fonction au niveau de la Société, assiste l'ensemble du Groupe sur les affaires juridiques significatives et coordonne les études ou analyses communes aux Pôles, ou d'intérêt significatif pour le Groupe. Elle formule en outre les éléments de doctrine Groupe, et veille à son application. Elle met à disposition des Pôles des éléments de méthode d'identification des risques types, leur permettant de les anticiper et de l'en informer.

La Direction Fiscale

La Direction Fiscale coordonne la politique fiscale du Groupe, conseille et assiste les Pôles pour toutes les questions liées au droit fiscal et pour la mise en œuvre de l'intégration fiscale en France.

La Direction des Assurances

La Direction des Assurances met en place et gère la politique assurance du Groupe. Elle réalise les missions d'identification, de quantification et de traitement des risques (prévention, auto-assurance ou transfert aux assureurs ou réassureurs).

La Direction de la Communication

La Direction de la Communication participe au développement du Groupe en valorisant son image et sa notoriété, tant en interne qu'en externe.

La Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information a la mission d'assurer la meilleure performance opérationnelle, de maintenir les risques informatiques sous contrôle, et de faire évoluer les systèmes d'information.

Ce rapport sur le contrôle interne, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne mentionnés en première partie de ce document, a été présenté dans sa version projet au Comité d'audit de Kering pour avis et a été approuvé par le Conseil d'administration de Kering le 18 février 2016.

Le Président du Conseil d'administration

6. rapport des commissaires aux comptes,

établi en application de l'article l. 225-235 du code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la Société Kering S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA
Hervé Chopin Isabelle Allen

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

chapitre 5
éléments financiers

1. Rapport d'activité 178

1.1. Préambule – définitions 178
1.2. Faits marquants de l'exercice 179
1.3. Commentaires sur l'activité 2015 180
1.4. Analyse des performances opérationnelles par marque 186
1.5. Commentaires sur la structure financière 197
1.6. Résultat de la société Kering et dividende 204
1.7. Transactions avec les parties liées 205
1.8. Événements postérieurs à la clôture 205
1.9. Perspectives 205

2. Politique d'investissement 206

2.1. Investissements financiers 206
2.2. Investissements opérationnels 206

3. Gestion des risques 209

3.1. Risques financiers 209
3.2. Risques stratégiques et opérationnels 211
3.3. Risques de conformité 215
3.4. Traitement des risques 215

4. Comptes consolidés au 31 décembre 2015 217

4.1. Compte de résultat consolidé 217
4.2. État du résultat global consolidé 218
4.3. État de la situation financière consolidée 219
4.4. État des flux de trésorerie consolidés 220
4.5. Variation des capitaux propres consolidés 221

Notes annexes aux états financiers consolidés 222

5. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 305

6. Comptes sociaux 306

6.1. Bilan actif 306
6.2. Bilan passif 307
6.3. Compte de résultat 308
6.4. Tableau des flux de trésorerie 308
6.5. Variation des capitaux propres 309
6.6. Annexe comptable 309
6.7. Résultats au cours des cinq derniers exercices 322

7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 323

8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 325

9. Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe en 2015 328

1. rapport d'activité

1.1. préambule – définitions

IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, le Groupe a présenté certaines de ses activités comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ». Le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Résultat net des activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Comme indiqué en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Redcats et Sergio Rossi ont été présentés comme des « activités arrêtées, cédées ou en cours de cession ».

Définition du chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2014 d'une part, des effets de variations de périmètre intervenues en 2014 ou 2015 et, d'autre part, des effets de change sur le chiffre d'affaires réalisé en 2014 par les filiales étrangères.

Définition du résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel total de Kering inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles et atypiques.

Les Autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments qui, de par leur fréquence, leur montant ou leur nature, sont susceptibles d'affecter la pertinence du suivi des performances opérationnelles du Groupe. Les Autres produits et charges opérationnels non courants comprennent notamment les dépréciations de goodwill et autres immobilisations incorporelles, les résultats de cession d'actifs immobilisés, les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

En conséquence, pour le suivi des performances opérationnelles du Groupe, Kering utilise comme solde de gestion majeur le résultat opérationnel courant défini comme la différence entre le résultat opérationnel total et les « Autres produits et charges opérationnels non courants » (Voir Notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise et qui peut servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

La notion de résultat opérationnel courant à taux de change comparables intègre pour 2014 les effets de change sur le chiffre d'affaires et les achats des sociétés du Groupe, la variation du résultat des couvertures de change et l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants hors zone Euro.

Définition de l'EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé « EBITDA ». Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

La notion d'EBITDA à taux de change comparables se définit selon les mêmes principes que ceux du résultat opérationnel courant à taux de change comparables.

Définition du cash-flow libre opérationnel et du cash-flow disponible

Le Groupe utilise également un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé « cash-flow libre opérationnel ». Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le cash-flow disponible correspond au cash-flow libre opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés.

Définition de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables n° 2013-03.

L'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur (Note 32 de l'annexe aux comptes consolidés).

1.2. *faits marquants de l'exercice*

Changement managérial et transition créative chez Gucci

Marco Bizzarri, Président et CEO de Gucci qui a succédé à Patrizio di Marco au 1er janvier 2015, a annoncé le 21 janvier 2015 la nomination d'Alessandro Michele en tant que nouveau Directeur de la Création de Gucci suite au départ de la Directrice de la Création de la marque Frida Giannini.

Alessandro Michele a dorénavant l'entière responsabilité créative de toutes les collections de la marque et de l'image de la Maison. La première collection intégralement conçue par Alessandro Michele est la collection Croisière 2016 présentée à New York le 4 juin 2015 et distribuée en magasins à la fin du troisième trimestre 2015.

Finalisation du partenariat entre Kering et Safilo et lancement de Kering Eyewear

En 2014, Kering a annoncé sa volonté d'investir dans une entité dédiée et spécialisée dans l'Eyewear haut de gamme et sport, dirigée par une équipe qualifiée de professionnels expérimentés sous la direction de Roberto Vedovotto. Ce modèle innovant de gestion des activités Eyewear du Groupe permettra de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ses marques dans cette catégorie.

Dans le cadre de ce mouvement stratégique, Kering et Safilo se sont mis d'accord pour faire évoluer leur partenariat. Ils entendent, en effet, mettre fin à l'actuel contrat de licence de Gucci avec deux ans d'avance, soit le 31 décembre 2016, en contrepartie notamment du versement d'une indemnité de 90 millions d'euros. Kering a annoncé le 12 janvier 2015 avoir signé cet accord, qui couvre le développement produit, la fabrication et la fourniture des produits Eyewear de Gucci. Cet accord a été mis en œuvre à partir du 4e trimestre 2015 afin d'assurer une transition harmonieuse des activités Eyewear de Gucci.

Kering a annoncé le 18 mars 2015 la nomination de Roberto Vedovotto, CEO de Kering Eyewear, au Comité Exécutif du Groupe. Kering Eyewear a été officiellement lancé le 30 juin 2015 lors de la présentation de sa première collection « Collezione Uno » au Palazzo Grassi à Venise.

L'indemnité de 90 millions due à Safilo est considérée dans les comptes annuels 2015 comme un actif incorporel qui sera amorti à partir du 1er janvier 2017. Le premier des trois paiements a été effectué au 12 janvier 2015, les paiements suivants interviendront en décembre 2016 et septembre 2018.

Réorganisation des pôles et des marques « Couture et Maroquinerie » et « Montres & Joaillerie »

Kering a annoncé le 27 juillet 2015 la nomination de Grita Loebsack en tant que Directrice Générale de l'ensemble des marques émergentes du Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » de Kering, à compter du 14 septembre 2015. Les directeurs généraux d'Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, Stella McCartney et Tomas Maier lui seront rattachés. Le Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » de Kering inclut également les marques Gucci, Bottega Veneta et Saint Laurent, qui resteront quant à elles sous la supervision directe de François-Henri Pinault.

L'expansion des activités du Groupe continuera de s'effectuer dans le plein respect de l'autonomie de chacune des marques, qui demeurent sous la responsabilité opérationnelle de leurs directeurs généraux respectifs.

Le second semestre 2015 a également été marqué par l'arrivée de nouveaux directeurs généraux au sein de la division Montres & Joaillerie dirigée par Albert Bensoussan : Hélène Poulit-Duquesne nommée chez Boucheron, à compter du 28 septembre 2015 et Sabina Belli nommée chez Pomellato à compter du 10 décembre 2015.

Le 31 juillet 2015, Balenciaga et Alexander Wang ont annoncé leur décision commune de ne pas renouveler leur collaboration au-delà du terme initialement prévu. Alexander Wang a présenté sa dernière collection pour Balenciaga le 2 octobre 2015 à Paris. Le 7 octobre 2015, Demna Gvasalia a été nommé Directeur Artistique des Collections de la Maison Balenciaga. Il assume la responsabilité créative des collections de la marque et de l'image de la Maison. Il présentera sa première collection pour Balenciaga lors du défilé Femme Prêt-à-porter Automne/Hiver 2016-2017, à Paris.

Cession de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi

Kering a annoncé le 30 décembre 2015 avoir finalisé la cession à Investindustrial de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi, selon les termes annoncés le 9 décembre 2015.

La transaction porte sur l'ensemble des actifs industriels, des droits de marque et du réseau de distribution de Sergio Rossi. Cet accord permettra à la marque Sergio Rossi de poursuivre son développement aux côtés d'un partenaire stratégique lui offrant un soutien solide et des perspectives de croissance à long terme. Investindustrial est l'un des groupes industriels les plus réputés d'Europe. Il fournit aux entreprises de taille intermédiaire des solutions et des capitaux dans le but d'accélérer leur développement à l'international et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Parmi les entreprises gérées par le Groupe figurent des marques telles qu'Aston Martin, B&B Italia et Flos, reconnues mondialement pour l'excellence du design italien. Kering a choisi à travers Investindustrial un partenaire fiable et légitime pour garantir à Sergio Rossi un développement continu à long terme, dans l'intérêt de la marque, de ses équipes et de ses clients.

Cette cession n'a pas d'incidence significative sur les comptes annuels du Groupe.

Autres faits marquants

Le 15 janvier 2015, Kering a cédé les actifs du groupe Movitex à l'équipe dirigeante, après avoir recapitalisé la société selon les termes de l'accord préliminaire signé le 3 décembre 2014.

Le 25 mars 2015, Kering a procédé au rachat des parts détenues par les actionnaires minoritaires de Sowind Group conformément aux accords signés en juin 2011 avec les co-actionnaires. Cette acquisition n'a pas d'incidence significative sur les comptes annuels du Groupe.

PUMA a annoncé le 30 juin 2015 avoir cédé les droits de propriété intellectuelle (dont la marque) de sa filiale Tretorn Group à la société américaine Authentic Brands Group, LLC (ABG). PUMA avait acquis Tretorn en 2002, société basée à Helsingborg en Suède et produisant des articles de sport et de loisirs. Cette cession s'inscrit dans le cadre du recentrage stratégique de PUMA sur ses activités principales.

Le 20 mars 2015, Kering a réalisé une émission obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon de 0,875 %. Elle a été complétée par deux emprunts obligataires en devises : l'un de 150 millions de dollars américains émis sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) en mars 2015 pour une durée de 5 ans, et le second de 150 millions de dollars américains émis à taux fixe en juin 2015 pour une durée de 6 ans avec un coupon annuel de 2,887 %.

L'emprunt obligataire mis en place en 2014 et portant coupon à 2,75 % a donné lieu à des nouvelles souches abondées le 22 septembre 2015 et le 5 novembre 2015 pour respectivement 150 millions d'euros et 50 millions d'euros.

1.3. commentaires sur l'activité 2015

Les principaux indicateurs financiers de Kering de 2015 sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	11 584,2	10 037,5	+ 15,4 %
Résultat opérationnel courant	1 646,7	1 664,0	- 1,0 %
en % du chiffre d'affaires	*14,2 %*	*16,6 %*	*- 2,4 pts*
EBITDA	2 056,3	1 990,7	+ 3,3 %
en % du chiffre d'affaires	*17,8 %*	*19,8 %*	*- 2,0 pts*
Résultat net part du Groupe	696,0	528,9	+ 31,6 %
dont activités poursuivies hors éléments non courants	*1 017,3*	*1 177,4*	*- 13,6 %*
Investissements opérationnels bruts	(672,1)	(551,4)	+ 21,9 %
Cash-flow libre opérationnel	660,2	1 077,8	- 38,7 %
Capitaux propres	11 623,1	11 262,3	+ 3,2 %
dont part du Groupe	*10 948,3*	*10 634,1*	*+ 3,0 %*
Endettement financier net	4 679,4	4 390,7	+ 6,6 %

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé des activités poursuivies de l'exercice 2015 s'élève à 11 584 millions d'euros, en hausse de 15,4 % en données publiées et de 4,6 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice 2014.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation réelle	Variation comparable [1]
Luxe	7 865,3	6 758,6	+ 16,4 %	+ 4,1 %
Sport & Lifestyle	3 682,5	3 245,1	+ 13,5 %	+ 5,9 %
Corporate et autres	*36,4*	*33,8*	-	-
Chiffre d'affaires	**11 584,2**	**10 037,5**	**+ 15,4 %**	**+ 4,6 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

Le Pôle Luxe enregistre une croissance solide de ses ventes de 16,4 % en données publiées et de 4,1 % à taux de change comparables. Dans un environnement macro-économique et monétaire volatile, marqué par de forts contrastes entre zones géographiques, l'équilibre du portefeuille de marques permet aux activités Luxe d'enregistrer de bonnes performances, notamment tirées par le dynamisme de la distribution en propre et par les flux touristiques en Europe de l'Ouest et au Japon.

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche un chiffre d'affaires en progression de 13,5 % en données publiées. La progression à taux de change comparables s'élève à 5,9 % portée par la dynamique commerciale résultant des plans d'actions mis en œuvre chez PUMA qui produisent les résultats attendus.

La variation du chiffre d'affaires publié en 2015 intègre un effet positif des changements de périmètre de 87 millions d'euros conséquence de l'acquisition d'Ulysse Nardin qui est consolidé depuis le 1er novembre 2014.

Les fluctuations des parités monétaires sur l'exercice 2015 ont affecté positivement le chiffre d'affaires à hauteur de 924 millions d'euros, dont 439 millions d'euros liés à la réévaluation du dollar contre l'euro et 322 millions d'euros liés à la réévaluation des devises asiatiques (principalement le dollar de Hong Kong et le yuan chinois).

Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation réelle	Variation comparable [1]
Europe de l'Ouest	3 562,4	3 152,3	+ 13,0 %	+ 9,9 %
Amérique du Nord	2 652,0	2 146,7	+ 23,5 %	+ 3,2 %
Japon	1 101,1	962,5	+ 14,4 %	+ 9,4 %
Pays matures	**7 315,5**	**6 261,5**	**+ 16,8 %**	**+ 7,3 %**
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	773,7	728,5	+ 6,2 %	- 2,1 %
Amérique du Sud	538,8	464,7	+ 15,9 %	+ 11,1 %
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 956,2	2 582,8	+ 14,5 %	- 0,9 %
Pays émergents	**4 268,7**	**3 776,0**	**+ 13,0 %**	**+ 0,3 %**
Chiffre d'affaires	**11 584,2**	**10 037,5**	**+ 15,4 %**	**+ 4,6 %**

(1) À périmètre et taux de change comparables.

L'amplitude des fluctuations des parités monétaires en fin d'année 2014 et en 2015 a eu deux conséquences : la croissance des ventes exprimées en euros est très supérieure aux ventes analysées à change constant, et les écarts de prix entre pays se sont accrus entraînant notamment des ajustements dans l'architecture de prix des marques de Luxe et influençant très directement les flux touristiques d'une zone géographique à l'autre.

Ainsi, la progression du chiffre d'affaires reste soutenue dans les pays matures (+ 7,3 % en comparable) tirée par le dynamisme de marchés tels que l'Europe de l'Ouest et le Japon. Dans les pays émergents, qui représentent désormais 37 % des ventes avec 26 % réalisées en Asie-Pacifique hors Japon, les ventes sont en léger recul à l'exception de l'Amérique du Sud en nette progression. Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 79 % des ventes.

Chiffres d'affaires – informations trimestrielles

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2015
Gucci	869,0	1 005,2	924,1	1 099,7	**3 898,0**
Bottega Veneta	290,0	339,2	324,0	332,6	**1 285,8**
Yves Saint Laurent	211,4	231,7	243,4	287,1	**973,6**
Autres marques	383,6	431,9	397,0	495,4	**1 707,9**
Luxe	**1 754,0**	**2 008,0**	**1 888,5**	**2 214,8**	**7 865,3**
PUMA	825,0	776,2	918,2	884,0	**3 403,4**
Autres marques	65,0	64,8	81,4	67,9	**279,1**
Sport & Lifestyle	**890,0**	**841,0**	**999,6**	**951,9**	**3 682,5**
Corporate et autres	**7,2**	**12,3**	**7,1**	**9,8**	**36,4**
Total Kering	**2 651,2**	**2 861,3**	**2 895,2**	**3 176,5**	**11 584,2**

(en millions d'euros)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2014
Gucci	838,1	838,2	851,0	969,9	3 497,2
Bottega Veneta	250,8	274,7	286,2	318,8	1 130,5
Yves Saint Laurent	158,0	162,6	177,8	208,9	707,3
Autres marques	335,4	335,8	340,9	411,5	1 423,6
Luxe	**1 582,3**	**1 611,3**	**1 655,9**	**1 909,1**	**6 758,6**
PUMA	730,0	656,1	847,8	756,3	2 990,2
Autres marques	59,6	53,0	74,3	68,0	254,9
Sport & Lifestyle	**789,6**	**709,1**	**922,1**	**824,3**	**3 245,1**
Corporate et autres	**7,7**	**10,4**	**7,3**	**8,4**	**33,8**
Total Kering	**2 379,6**	**2 330,8**	**2 585,3**	**2 741,8**	**10 037,5**

(en variation comparable)	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Cumul année
Gucci	- 7,9 %	+ 4,6 %	- 0,4 %	+ 4,8 %	**+ 0,4 %**
Bottega Veneta	+ 3,1 %	+ 9,3 %	+ 4,3 %	- 3,1 %	**+ 3,2 %**
Yves Saint Laurent	+ 21,2 %	+ 27,3 %	+ 26,6 %	+ 27,4 %	**+ 25,8 %**
Autres marques	- 4,5 %	+ 6,4 %	- 1,0 %	+ 10,6 %	**+ 3,1 %**
Luxe	**- 2,6 %**	**+ 8,0 %**	**+ 3,1 %**	**+ 7,2 %**	**+ 4,1 %**
PUMA	+ 4,5 %	+ 7,5 %	+ 3,9 %	+ 11,7 %	**+ 6,8 %**
Autres marques	- 5,0 %	+ 2,5 %	- 2,4 %	- 10,1 %	**- 3,9 %**
Sport & Lifestyle	**+ 3,7 %**	**+ 7,1 %**	**+ 3,4 %**	**+ 9,8 %**	**+ 5,9 %**
Corporate et autres	**na**	**na**	**na**	**na**	**na**
Total Kering	**- 0,6 %**	**+ 7,7 %**	**+ 3,1 %**	**+ 8,0 %**	**+ 4,6 %**

Résultat opérationnel courant

Au 31 décembre 2015, le résultat opérationnel courant de Kering s'élève à 1 647 millions d'euros, en diminution de 1 % (en données publiées) par rapport à celui de l'exercice 2014.

Le taux de marge opérationnelle du Groupe s'établit à 14,2 % en 2015 avec un taux de marge opérationnelle du Pôle Luxe s'établissant à 21,7 % dont le recul résulte pour plus de la moitié des effets combinés de change et de couverture de change associés à un recul de la profitabilité de Gucci et des marques horlogères du Pôle.

Le taux de marge opérationnelle du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à 2,6 % sous l'effet de la baisse de la profitabilité de PUMA.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Luxe	1 708,0	1 665,6	+ 2,5 %
Sport & Lifestyle	94,8	137,5	- 31,1 %
Corporate et autres	(156,1)	(139,1)	- 12,2 %
Résultat opérationnel courant	**1 646,7**	**1 664,0**	**- 1,0 %**

L'évolution du résultat opérationnel s'analyse également comme suit :

- en 2015, la marge brute du Groupe s'est élevée à 7 074 millions d'euros, en hausse de 778 millions d'euros, soit + 12,4 % en données publiées par rapport à l'exercice précédent;
- sur la même période, les charges opérationnelles ont augmenté de 17,2 % en données publiées, augmentation liée principalement aux effets de change, à l'augmentation des coûts de fonctionnement des magasins et aux investissements marketing soutenus dans la marque PUMA au cours du premier semestre.

Kering a employé en moyenne 34 697 personnes en 2015, soit une hausse de 5,5 % par rapport à l'exercice 2014.

EBITDA

L'EBITDA s'est établi à 2 056 millions d'euros, en hausse de 3,3 % par rapport à l'exercice précédent, avec une diminution du ratio d'EBITDA rapporté au chiffre d'affaires de 2 points pour atteindre 17,8 % au 31 décembre 2015 contre 19,8 % un an auparavant.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Luxe	2 025,4	1 919,2	+ 5,5 %
Sport & Lifestyle	161,0	191,2	- 15,8 %
Corporate et autres	(130,1)	(119,7)	- 8,7 %
EBITDA	**2 056,3**	**1 990,7**	**+ 3,3 %**

Autres produits et charges opérationnels non courants

Au 31 décembre 2015, les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de 394 millions d'euros qui inclut principalement des charges de restructuration, des charges de dépréciations d'actifs dont la perte de valeur constatée sur le goodwill de PUMA et sur celui d'une des autres marques du luxe ainsi que des dépréciations d'actifs chez Gucci en lien avec la transition en cours dans la marque, et des plus-values de cession. Ces plus-values se rapportent principalement à la cession de la marque Tretorn et à la plus-value réalisée sur la cession d'un ensemble immobilier.

En 2014, ces autres produits et charges opérationnels non courants représentaient une charge nette de 112 millions d'euros qui incluait principalement une plus-value nette liée à la cession d'un ensemble immobilier ainsi que des charges de dépréciation d'actifs, dont la perte de valeur constatée sur le goodwill des autres marques du Sport & Lifestyle, pour 189 millions d'euros. Ce poste incluait également des charges de restructurations du Pôle Luxe.

Charges financières nettes

Au 31 décembre 2015, la charge financière nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Coût de l'endettement financier net	(128,8)	(151,3)	- 14,9 %
Autres produits et charges financiers	(120,3)	(46,1)	+ 161,0 %
Charges financières nettes	**(249,1)**	**(197,4)**	**+ 26,2 %**

Au 31 décembre 2015, le coût de l'endettement financier net s'est établi à près de 129 millions d'euros, en amélioration de 15 % par rapport à l'exercice précédent.

Cette évolution est due principalement à un effet taux favorable lié à la baisse du taux de financement long terme corrélée à la baisse des indices de référence de la dette à court terme du Groupe dans un contexte de maintien de taux historiquement bas.

Cette amélioration est minorée partiellement par l'augmentation de l'encours moyen de l'endettement net du Groupe par rapport à l'exercice précédent sous l'effet des variations de périmètre du Groupe générées notamment par les opérations de recapitalisation de La Redoute et de Relais Colis survenues en 2014 et celle de Movitex début 2015 et par l'acquisition d'Ulysse Nardin intervenue sur le dernier trimestre 2014.

Au 31 décembre 2015, la variation défavorable de 74 millions d'euros des Autres produits et charges financiers est essentiellement imputable aux traitements comptables liés à l'application de la norme IAS 39 avec, en particulier, l'effet défavorable de la part dite « inefficace » des couvertures de flux de trésorerie.

Impôt sur le résultat

Pour l'exercice 2015, la charge d'impôt du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Charge d'impôt sur résultat courant	(336,5)	(268,0)	+ 25,6 %
Impôt sur éléments non courants	14,8	(57,6)	- 125,7 %
Charge totale d'impôt	**(321,7)**	**(325,6)**	**- 1,2 %**
Taux d'impôt effectif	**32,0 %**	**24,0 %**	**+ 8,0 pts**
Taux d'impôt courant	**24,0 %**	**18,3 %**	**+ 5,7 pts**

Au 31 décembre 2015, le taux effectif d'impôt de Kering a fortement augmenté du fait de certains éléments générant des pertes opérationnelles non courantes sans charge d'impôt associée, notamment les pertes de valeur de goodwill.

Retraité de l'effet des éléments non courants et de l'impôt y afférant, le taux d'impôt courant augmente de 5,7 points à 24,0 % dû principalement à l'incidence exceptionnelle des couvertures de change.

Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence

Pour l'exercice 2015, la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence s'élève à - 2,2 millions d'euros et comprend principalement la contribution de Wilderness et les quote-parts de résultats de Tomas Maier et Altuzarra.

Résultat net des activités poursuivies

Pour l'exercice 2015, le résultat net consolidé des activités poursuivies de Kering s'élève à 680 millions d'euros. Il atteignait 1 028 millions d'euros pour la même période de l'exercice précédent.

La part de ce résultat revenant au Groupe s'établit à 655 millions d'euros au 31 décembre 2015, pour 1 008 millions d'euros un an auparavant.

Résultat net des activités abandonnées

Les activités abandonnées incluent l'ensemble des actifs (ou groupe d'actifs) comptabilisés selon la norme IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées (Note 12 des comptes consolidés annuels).

En 2015, le résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession constitue un profit net de 41 millions d'euros incluant notamment le résultat de cession de Sergio Rossi ainsi que l'impact positif du débouclage d'engagements pris lors des cessions antérieures.

En 2014, le résultat net des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession constituait une charge nette de 479 millions d'euros incluant une charge de 355 millions d'euros au titre de Redcats composée principalement par le coût de financement des garanties sociales dont bénéficient les salariés concernés par le plan de modernisation de La Redoute et Relais Colis et par une provision au titre de certaines garanties de passif octroyées dans le cadre de la cession. Ce résultat inclut également le résultat net de la société Sergio Rossi notamment la dépréciation de la valeur résiduelle de la marque pour 52 millions d'euros.

Intérêts non contrôlés

Le poste « Intérêts non contrôlés » s'élève à 25 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 20 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Résultat net part du Groupe

Au 31 décembre 2015, le résultat net part du Groupe s'établit à près de 696 millions d'euros contre 529 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Retraité des éléments non courants nets d'impôt, le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'élève à 1 017 millions d'euros en dégradation de 13,6 % par rapport au 31 décembre 2014 où il s'affichait à 1 177 millions d'euros.

Résultat net par action

Le nombre moyen pondéré d'actions Kering utilisé pour le calcul du résultat par action s'élève à près de 126 millions pour l'exercice 2015 quasi-stable par rapport à l'exercice 2014.

Au 31 décembre 2015, le résultat net par action de Kering s'établit à 5,52 euros à comparer à 4,20 euros pour l'exercice précédent.

Le résultat net par action des activités poursuivies atteint 5,2 euros en 2015, à comparer à 8 euros pour l'exercice précédent.

Hors éléments non courants, le résultat net par action des activités poursuivies s'affiche à 8,07 euros en dégradation de 13,7 % par rapport à l'exercice précédent.

L'effet des instruments dilutifs est quasi-neutre sur le calcul du résultat net par action en 2015.

1.4. analyse des performances opérationnelles par marque

Pôle Luxe

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**7 865,3**	**6 758,6**	**+ 16,4 %**
Résultat opérationnel courant	**1 708,0**	**1 665,6**	**+ 2,5 %**
en % du chiffre d'affaires	***21,7 %***	***24,6 %***	***- 2,9 pts***
EBITDA	2 025,4	1 919,2	+ 5,5 %
en % du chiffre d'affaires	*25,8 %*	*28,4 %*	*- 2,6 pts*
Investissements opérationnels bruts	390,9	372,4	+ 5,0 %
Effectifs moyens	21 576	20 122	+ 7,2 %

L'année 2015 a été marquée par une forte instabilité géopolitique et macroéconomique et par une grande volatilité des devises et des marchés boursiers qui ont pesé sur la consommation des produits de Luxe. Ainsi, selon Bain Altagamma, le marché pertinent sur lequel opèrent les marques de Luxe du groupe Kering aurait progressé de seulement 1 à 2 % en change constant.

La croissance du marché est en outre particulièrement contrastée d'une région à l'autre. L'amplitude des fluctuations des parités monétaires, associée à une sensibilité accrue des consommateurs à la politique de prix pratiquée par les marques ont en effet contribué à des évolutions majeures dans les modes d'achat et les flux touristiques.

L'activité en Europe a été notamment très soutenue compte tenu de la forte croissance (+ 21 %) des achats réalisés par les touristes (chinois et américains principalement) avec un pic au second trimestre, un excellent troisième trimestre et un ralentissement au dernier trimestre, pour partie lié aux attentats à Paris en novembre 2015.

Le marché japonais a quant à lui bénéficié de la solidité de la consommation domestique et d'une augmentation continue des flux touristiques en provenance de Chine continentale.

En Asie-Pacifique, certains pays ont également enregistré une hausse de l'activité portée par les touristes chinois : c'est le cas pour l'Australie pour l'ensemble de l'année et pour Singapour et la Corée du Sud dans les derniers mois de l'année.

En revanche, l'environnement de marché s'est encore dégradé à Hong-Kong et dans une moindre mesure à Macao. Les ventes de produits de Luxe en Chine continentale seraient également en baisse (- 2 %) selon l'étude Bain Altagamma en dépit de signes de stabilisation, voire d'amélioration pour certaines marques, au quatrième trimestre.

En Amérique du Nord, malgré les bons indicateurs de l'économie américaine, l'activité s'est révélée en 2015 plus volatile et moins dynamique qu'en 2014 pour l'industrie du luxe. À cet égard, les statistiques relatives aux ventes de détail (« retail ») montrent un ralentissement en fin d'année, sur des bases de comparaison certes élevées. Tout au long de 2015, le dollar fort a en outre poussé les touristes et certains consommateurs américains à acheter dans d'autres régions.

Enfin, l'amplitude des fluctuations des parités monétaires en fin d'année 2014 et principalement début 2015 a eu également pour conséquence un creusement du différentiel de croissance entre les ventes exprimées en euros et les ventes analysées à taux de change constant.

Ainsi, en 2015, le chiffre d'affaires du Pôle Luxe a atteint 7 865 millions d'euros, soit une augmentation de + 16,4 % en données publiées et de + 4,1 % à périmètre et taux de change comparables. La seule variation de périmètre de l'exercice se rapporte à Ulysse Nardin qui est consolidé depuis le 1er novembre 2014.

Les marques de luxe de Kering dans leur ensemble surperforment donc leur marché en 2015.

Le chiffre d'affaires du Pôle Luxe pour l'année se caractérise aussi par sa volatilité d'un trimestre à l'autre : deux trimestres se distinguent par une forte croissance (+ 8,0 % et + 7,2 % au second et quatrième trimestre respectivement) ; l'activité du premier trimestre était quant à elle en recul (- 2,6 %) quand celle du troisième trimestre était bien orientée à + 3,1 %.

La part de Gucci dans le chiffre d'affaires du Pôle s'établit à environ 50 % contre 52 % un an plus tôt, en données reportées. La part des autres marques du Pôle hors Bottega Veneta et Yves Saint Laurent, reste quasi-stable, représentant environ 22 % des ventes du Pôle.

En 2015, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre et online ont affiché une croissance très robuste de + 7,2 % en comparable par rapport à 2014. Elles représentent désormais 70,6 % du chiffre d'affaires total contre 68,6 % au cours de l'exercice précédent. Cette évolution est le reflet de la politique menée par l'ensemble des marques du Pôle visant à mieux contrôler leur distribution et à renforcer leur exclusivité, associée toutefois à une gestion prudente de l'expansion du réseau de magasins gérés en propre.

En 2015, les ventes aux distributeurs tiers (« wholesale ») ont reculé de - 3,0 % en comparable, en retrait plus marqué au premier semestre à - 7,3 % mais en croissance au dernier trimestre (+ 4,4 %). L'évolution des ventes « wholesale » (- 10,3 %) de Gucci explique principalement cette baisse. Compte tenu de la transition en cours en matière de création et d'organisation, Gucci a en effet engagé dans les premiers mois de l'exercice une nouvelle étape dans sa politique de rationalisation de son réseau de distributeurs tiers en réduisant drastiquement son exposition auprès de distributeurs multi-marques en Europe.

Analysée sous l'angle des catégories de produits, la répartition de plus en plus équilibrée du chiffre d'affaires témoigne de la complémentarité des marques du portefeuille : la maroquinerie, le prêt-à-porter et les chaussures pèsent pour respectivement 53 %, 16 % et 12 % de l'activité. Les ventes de montres, de bijoux et de joaillerie représentent quant à elles 10 % du chiffre d'affaires. Hormis la catégorie montres exposée à l'atonie du marché et les effets induits du renforcement du franc suisse, le chiffre d'affaires progresse pour l'ensemble des principales catégories de produits.

En termes d'évolution du chiffre d'affaires par régions, les marques de Luxe du groupe Kering suivent les tendances de marché précédemment exposées. C'est donc dans les marchés historiques et matures que l'activité est la plus soutenue avec une progression de + 9,2 % en comparable en 2015. Dans le réseau de magasins exploités en propre, cette croissance s'établit même à + 13,7 %.

Sur la période, l'activité en Europe de l'Ouest (32,6 % du chiffre d'affaires) ressort en très forte hausse à + 13,0 %, en tout premier lieu dans les pays de la zone euro (+ 18,6 %). Cette évolution repose évidemment sur la dynamique des flux touristiques en Europe mais aussi sur une amélioration continue des tendances d'activité avec la clientèle locale.

Le marché japonais enregistre une troisième année de forte croissance à + 13,7 % en comparable après les + 12,6 % et + 11,9 % relevés respectivement en 2014 et 2013. Cette performance résulte de la combinaison de la bonne tenue des achats domestiques et de l'afflux massif de touristes chinois au Japon.

En Amérique du Nord (20,1 % des ventes), l'activité progresse de + 1,7 %, la réévaluation du dollar américain par rapport à d'autres monnaies ayant pesé sur les ventes réalisées avec la clientèle touristique et pour partie avec la clientèle locale. La consommation américaine de produits de luxe semble également affectée par les incertitudes relatives aux marchés boursiers mondiaux.

Dans les pays émergents, qui représentent environ 37,1 % de l'activité du Pôle, les ventes reculent de - 3,7 % en comparable en 2015.

Notamment, en Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires recule de - 3,4 %. Le recul très significatif des ventes à Hong Kong et Macao n'est en effet pas compensé par le report des achats de clients chinois dans certains pays de la région, comme la Corée du Sud et surtout l'Australie, et la croissance – même modérée – des ventes en Chine continentale. Compte tenu d'une activité plus soutenue au dernier trimestre, le chiffre d'affaires y progresse en effet de + 0,8 % au cours de l'exercice 2015.

Les ventes dans les autres pays émergents sont également en baisse, à l'exception de l'Amérique Latine où l'activité progresse très fortement au détriment pour partie des États-Unis.

Pour 2015, le résultat opérationnel courant du Pôle Luxe s'établit à environ 1 708 millions d'euros, en progression de + 2,5 % en données publiées.

La profitabilité opérationnelle s'élève à 21,7 %, en retrait de 290 points de base en données publiées par rapport à 2014. Cette baisse résulte d'une part, des effets combinés du change et des couvertures de change qui ont eu un impact dilutif majeur en 2015, d'autre part d'une contraction du résultat opérationnel à change constant de plusieurs marques du Pôle.

Au second semestre de l'exercice, le résultat opérationnel a enregistré une progression plus marquée (+ 5 % environ) et la dilution de profitabilité a été contenue (- 210 points de base contre - 380 points de base au premier semestre). Une telle évolution résulte de l'amélioration relative du chiffre d'affaires mais aussi d'un meilleur contrôle des coûts dans les marques.

L'EBITDA de 2015 dépasse les 2 milliards d'euros (2 025 millions d'euros) en progression de + 5,5 % par rapport à 2014. La marge d'EBITDA s'établit à 25,8 %. L'évolution plus favorable de l'EBITDA par rapport à l'EBIT traduit le poids accru des amortissements dans le résultat opérationnel (+ 25,2 % par rapport à 2014) compte tenu de la politique d'investissements du Pôle au cours des derniers exercices.

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe s'élèvent à 391 millions d'euros et s'affichent en progression de + 5,0 %. Cette croissance est en grande partie liée aux effets de change et la faible progression à taux de change constant confirme, comme en 2014, l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants, en tenant compte du contexte plus incertain pour l'industrie du luxe. Exprimée en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels représentent 5,0 % du chiffre d'affaires contre 5,5 % en 2014.

Au 31 décembre 2015, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 264 magasins exploités en propre dont 773 (61 %) dans les pays matures et 491 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 78 magasins de plus. La variation nette s'établissait à 90 en 2014.

Gucci

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**3 898,0**	**3 497,2**	**+ 11,5 %**
Résultat opérationnel courant	**1 032,3**	**1 056,0**	**- 2,2 %**
en % du chiffre d'affaires	***26,5 %***	***30,2 %***	***- 3,7 pts***
EBITDA	1 206,1	1 199,2	+ 0,6 %
en % du chiffre d'affaires	*30,9 %*	*34,3 %*	*- 3,4 pts*
Investissements opérationnels bruts	192,8	186,4	+ 3,4 %
Effectifs moyens	10 570	9 623	+ 9,8 %

Sous l'impulsion de Marco Bizzarri, l'année 2015 a vu Gucci s'engager dans un processus majeur de transformation visant à redynamiser la marque.

Avec la nomination d'Alessandro Michele au poste de Directeur de la Création, c'est aussi une nouvelle dynamique créative qui s'est installée chez Gucci. Ses collections ont reçu un accueil très favorable des acheteurs et de la presse, suscitant chez les clients un regain de désirabilité pour la marque. Une stratégie de communication plus cohérente et accordant une part plus importante à la communication digitale a accompagné ce renouveau.

En termes de produits, l'offre a été notamment simplifiée et rendue plus lisible grâce à un *merchandising* repensé et davantage en prise avec les attentes des clients de la marque. De nouvelles lignes ont été introduites avec succès, déclinant des interprétations contemporaines de la signature GG, et d'autres symboles et motifs iconiques de la Maison.

L'expérience d'achat constitue aussi un des axes majeurs de la stratégie mise en œuvre. Gucci a ainsi lancé en octobre 2015 une version entièrement reconfigurée du site gucci.com aux États Unis et au Canada avant un déploiement dans d'autres régions au cours de l'année 2016. En ce qui concerne la distribution physique, 34 magasins ont été ouverts ou rénovés en adoptant le nouveau concept de boutique tandis qu'une nouvelle étape dans la rationalisation et l'amélioration du réseau de distributeurs tiers était franchie. Enfin, un effort particulier a été porté sur l'excellence du service et le « clienteling », deux leviers pour améliorer la productivité en magasins et conforter la perception renouvelée de la marque.

Néanmoins, l'évolution de l'activité de l'exercice écoulé repose pour partie sur les ventes des collections présentées en 2014 et n'est pas pleinement représentative de l'ensemble des initiatives et plans d'actions décidées par le management de Gucci. À titre d'illustration, la première collection intégralement conçue par Alessandro Michele a été la collection *Cruise 2016* présentée à New York en juin 2015 et distribuée en magasins à compter de la fin du troisième trimestre 2015. Les premiers signes positifs liés à la transformation en cours de Gucci se lisent dans la performance du dernier trimestre et devraient se confirmer en 2016.

En 2015, Gucci a réalisé un chiffre d'affaires de 3 898 millions d'euros, en progression de + 11,5 % en données publiées et en légère hausse de + 0,4 % à taux de change comparables par rapport à 2014.

Après un premier semestre en recul de - 1,6 % en comparable affecté très négativement par l'impact d'une nouvelle étape dans la rationalisation du réseau de distributeurs tiers, l'activité s'est redressée au second semestre et croît de + 2,4 %, grâce notamment à une solide progression des ventes dans le réseau de magasins opérés par Gucci et une quasi-stabilisation de l'activité réalisée avec des tiers.

Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent 81,8 % des ventes pour l'exercice clos, à comparer à 79,0 % en données publiées sur l'exercice précédent.

Elles ont progressé de + 3,2 % à change constant, portées par une bonne dynamique de chiffre d'affaires au second trimestre (+ 10,4 %) et au dernier trimestre (+ 5,5 %). La bonne performance du deuxième trimestre était liée à une intensification de l'activité promotionnelle avec l'objectif de réduire le niveau de stocks liés aux collections antérieures à l'arrivée d'Alessandro Michele comme Directeur de la Création de la marque Gucci. Les chiffres du quatrième trimestre sont en revanche très encourageants car ils traduisent dans une certaine mesure le regain d'intérêt pour la marque et le succès des nouvelles collections même si leur part dans le chiffre d'affaires du trimestre est encore relativement modeste (à peine plus de 30 %).

Dans les pays matures, c'est en Europe de l'Ouest que l'activité dans les magasins gérés en propre progresse le plus par rapport à 2014. Le chiffre d'affaires ressort en effet en hausse de + 18,0 %. La marque a en effet bénéficié de l'afflux de touristes, principalement chinois et américains, mais a aussi enregistré une croissance très robuste de son chiffre d'affaires réalisé auprès des clientèles locales, signe d'une meilleure appréciation de la marque.

Au Japon, où la marque Gucci est solidement établie, les ventes en magasins sont en hausse de + 9,2 % en comparable avec une accélération marquée depuis le second trimestre directement liée à la progression des ventes aux touristes.

En Amérique du Nord, les ventes en comparable progressent légèrement, pénalisées par la baisse des flux touristiques.

Dans les pays émergents (43,7 % des ventes dans le réseau opéré directement par Gucci contre 45,5 % en données

publiées en 2014), les ventes sont en baisse, à - 3,3 % à change comparable, principalement sous l'effet du recul de l'activité en Asie-Pacifique (- 5,6 %). Dans la région, la dégradation continue de l'environnement de consommation à Hong Kong et Macao explique presque à elle seule cette tendance alors que les ventes en Chine continentale se stabilisent et que la Corée du Sud et l'Australie enregistrent une performance commerciale très solide en lien avec la croissance des flux touristiques. La marque progresse globalement dans les autres pays émergents avec un report de consommation des clients sud-américains sur leurs marchés domestiques.

La croissance des ventes dans les magasins en propre en 2015 est assez équilibrée et homogène entre les principales catégories de produits.

La maroquinerie enregistre ainsi une progression très robuste de son chiffre d'affaires, tirée par les ventes de sacs à main. L'introduction réussie de nouveaux modèles a ainsi permis de compenser l'impact négatif résultant du retrait programmé de produits issus des anciennes collections.

Les autres grandes catégories de produits (chaussures et prêt-à-porter), ont également vu leurs ventes progresser en 2015, en lien avec le redressement du prêt-à-porter femme amorcé en 2014 et qui s'est confirmé en 2015, porté par l'attractivité des nouvelles collections.

Rapportées au chiffre d'affaires total de 2015, les ventes de maroquinerie, chaussures et prêt-à-porter représentent respectivement 56,9 %, 14,2 % et 11,3 % de l'activité de Gucci.

Les ventes aux distributeurs tiers ont reculé de - 10.3 % en comparable pour l'ensemble de l'exercice après avoir enregistré une baisse de - 20,9 % en comparable sur les six premiers mois de l'exercice. En effet, une nouvelle phase de rationalisation drastique de ce canal de distribution, principalement sur le segment des distributeurs multimarques, a été engagée fin 2014 et en début d'année 2015. Les chiffres du quatrième trimestre sont en revanche très encourageants car en progression. Néanmoins, sur l'ensemble de l'année, toutes les catégories de produits pâtissent de cette réduction additionnelle des volumes distribués par les tiers.

Au 31 décembre 2015, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 1 032 millions d'euros en baisse contenue de - 2,2 % en données publiées. La marge opérationnelle de Gucci recule de 370 points de base pour atteindre 26,5 %. Cette évolution est imputable pour près de la moitié à l'impact dilutif combiné des effets et couvertures de change, le solde résultant de la progression des charges opérationnelles, liée principalement à l'augmentation des coûts de fonctionnement des magasins. Les performances opérationnelles de la marque se sont toutefois améliorées au second semestre avec une quasi-stabilité du résultat opérationnel (après un repli de - 4,9 % au premier semestre) et une moindre dilution de la profitabilité.

En 2015, l'EBITDA de Gucci s'élève à 1 206 millions d'euros, en légère progression de + 0,6 %, soit une marge d'EBITDA qui reste très élevée à 30,9 % du chiffre d'affaires.

À fin 2015, Gucci exploite 525 magasins en direct, dont 218 dans les pays émergents. Au cours de l'année, Gucci a ouvert en net 20 nouveaux magasins. Cinq de ces ouvertures nettes se rapportent à la décision prise en 2014 de reprendre des points de vente précédemment exploités par des tiers en Afrique du Sud et aux États-Unis.

Pour 2015, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 193 millions d'euros en progression de + 3,4 % par rapport à 2014. L'augmentation est essentiellement due aux effets de change. Dans cette enveloppe d'investissements, Gucci a engagé un programme important de rénovations de boutiques avec d'ores et déjà 34 points de vente ayant adopté le nouveau concept de magasins au 31 décembre 2015.

Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**1 285,8**	**1 130,5**	**+ 13,7 %**
Résultat opérationnel courant	**374,5**	**357,2**	**+ 4,8 %**
en % du chiffre d'affaires	***29,1 %***	***31,6 %***	***- 2,5 pts***
EBITDA	413,8	388,8	+ 6,4 %
en % du chiffre d'affaires	*32,2 %*	*34,4 %*	*- 2,2 pts*
Investissements opérationnels bruts	49,5	40,8	+ 21,3 %
Effectifs moyens	3 401	3 212	+ 5,9 %

En 2015, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 286 millions d'euros environ, soit une croissance de + 13,7 % en données publiées et de + 3,2 % à taux de change comparables.

En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de points de vente exploités en propre qui contribuent à 81,3 % de l'activité en 2015. Sur l'exercice, la progression du chiffre d'affaires dans les magasins de la marque s'établit à + 3,7 % en comparable. L'activité en magasin a été pénalisée par un environnement de marché défavorable en Asie-Pacifique et par l'amplification des écarts de prix entre régions compte tenu de l'affaiblissement de l'euro par rapport à de nombreuses devises.

L'afflux de touristes en Europe de l'Ouest et au Japon a contribué aux bonnes performances de ces deux régions dont les ventes en magasins progressent de respectivement + 31,1 % et + 10,0 %. De plus, en Europe, la marque a gagné en notoriété et enregistre une croissance de l'activité avec la clientèle locale.

Le dollar fort a eu en revanche un impact direct sur le trafic dans les magasins en Amérique du Nord. Il en résulte un recul du chiffre d'affaires dans les magasins exploités en direct de - 8,3 %.

L'Asie-Pacifique hors Japon, qui concentre encore plus de 90 % de l'activité de Bottega Veneta dans les pays émergents, a pâti de la faiblesse du marché du Luxe en Grande Chine malgré les très bonnes tendances enregistrées dans tous les autres pays de la région. Au global, dans les pays émergents, le chiffre d'affaires de la marque dans ses magasins recule de - 8,4 %.

Les ventes aux distributeurs tiers progressent de + 1,1 % en 2015. Ce chiffre masque cependant des évolutions très contrastées. En effet, hors Europe de l'Ouest où la marque réorganise sa distribution avec l'objectif d'être plus sélective et exclusive, le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs est en hausse d'environ 14 %.

La maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta, représentant 87,6 % des ventes totales en 2015. La marque s'applique à animer son offre de sacs à main en créant chaque saison des déclinaisons de ses modèles iconiques et en introduisant de nouveaux modèles. Dans la perspective de consolider son positionnement exclusif, elle travaille notamment à rendre son offre toujours plus créative et luxueuse tout en veillant à réduire progressivement les écarts de prix entre les régions.

La performance de Bottega Veneta dans les autres grandes catégories est positive, notamment dans la catégorie chaussures. Néanmoins, afin d'accélérer leur croissance à court et moyen terme, Bottega Veneta a renforcé en 2015 les équipes créatives en charge des diversifications. Le nombre de références pour l'offre chaussures est en hausse et l'espace qui lui est dédié en magasin a augmenté.

L'ensemble des initiatives engagées pour ainsi faire franchir à Bottega Veneta une nouvelle étape de son développement a entrainé dans un premier temps une dilution de la marge opérationnelle.

En effet, pour l'exercice clos, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à près de 375 millions d'euros, en hausse de + 4,8 % mais avec une profitabilité opérationnelle de 29,1 %, en recul de 250 points de base en données publiées par rapport à 2014. Une partie de ce recul se rapporte cependant aux effets de change et de couverture.

L'EBITDA s'élève en 2015 à environ 414 millions d'euros en augmentation de + 6,4 %, une hausse plus rapide que celle du résultat opérationnel courant dans un contexte d'alourdissement de la charge d'amortissement en lien avec le plan d'investissements réalisé au cours des exercices passés.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta compte 251 magasins au 31 décembre 2015, dont 110 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 15 nouveaux points de vente.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta s'établissent à environ 50 millions d'euros en hausse de 9 millions d'euros (+ 21,3 %) par rapport à 2014. 2014 avait néanmoins constitué un point bas dans le cycle d'investissements de la marque. En outre, l'enveloppe d'investissements de 2015 représente 3,8 % du chiffre d'affaires, un ratio plutôt bas rapporté aux autres marques de Luxe de Kering.

Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**973,6**	**707,3**	**+ 37,7 %**
Résultat opérationnel courant	**168,5**	**105,1**	**+ 60,3 %**
en % du chiffre d'affaires	***17,3 %***	***14,9 %***	***+ 2,4 pts***
EBITDA	207,9	130,9	+ 58,8 %
en % du chiffre d'affaires	*21,4 %*	*18,5 %*	*+ 2,9 pts*
Investissements opérationnels bruts	63,1	54,2	+ 16,4 %
Effectifs moyens	1 943	1 712	+ 13,5 %

En 2015, le succès des collections pensées par Hedi Slimane, Directeur de la Création et de l'Image, et la pertinence de l'offre de produits ont contribué à renforcer encore davantage la désirabilité de la marque. Cette attractivité, portée également par des investissements continus dans les magasins et dans une stratégie de communication à 360°, se traduit par un développement très soutenu de l'activité d'Yves Saint Laurent au cours de l'exercice.

Le chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent a ainsi progressé en 2015 de + 37,7 % en données publiées et de + 25,8 % à taux de change comparables par rapport à 2014. Les ventes approchent le seuil du milliard d'euros pour s'établir à 974 millions d'euros. La croissance a été très homogène d'un trimestre à l'autre, bénéficiant à la fois d'une forte demande de la part de toutes les clientèles locales et de l'afflux massif de touristes dans les boutiques européennes et japonaises.

Les investissements réalisés depuis 2012 dans le réseau de magasins ont permis de renforcer la part de la distribution exclusive qui représente en 2015 64 % environ des ventes contre 61,5 % en 2014. Le chiffre d'affaires réalisé dans les magasins de la marque progresse de + 28,7 % au cours de l'exercice 2015, porté pour une grande partie par une forte croissance des ventes à magasin constant. Cette performance repose aussi sur l'excellence des équipes de la marque dans la gestion de l'allocation et du réapprovisionnement des produits dans le réseau de magasins.

Les ventes aux distributeurs tiers enregistrent une progression de + 21,3 % en comparable sur l'ensemble de l'année, signe que la marque constitue pour les distributeurs un vecteur majeur de développement de leur activité. Ce canal de distribution reste également stratégique pour Yves Saint Laurent car très complémentaire de sa distribution en propre.

Depuis 2014, les efforts engagés pour aligner les performances des catégories de produits sous licence ont commencé à porter leur fruit. Ainsi, en 2015, le chiffre d'affaires lié aux redevances de marque a augmenté de + 18,5 %.

Comme en 2014, toutes les principales catégories de produits enregistrent une très forte progression de leurs ventes.

L'offre de maroquinerie séduit toujours autant la clientèle ancienne et nouvelle d'Yves Saint Laurent et la marque a veillé tout au long de l'année à gérer l'architecture de prix afin de tenir compte de l'évolution des parités monétaires et des conditions de marché dans certaines régions. Les ventes dans cette catégorie progressent de + 29,4 % à change constant.

Le prêt-à-porter, dont le chiffre d'affaires est en hausse de + 26,2 % à change constant, continue d'occuper une place essentielle dans l'offre de produits de la marque avec une répartition équilibrée des ventes entre les collections femme et homme.

En 2015, Yves Saint Laurent a vu, en outre, son chiffre d'affaires progresser dans toutes les grandes zones géographiques.

La croissance des ventes de la marque dans les pays émergents, qui pèsent pour 28,9 % du chiffre d'affaires de l'année, s'établit à + 17,5 %. La conjoncture à Hong Kong et en Chine continentale a certes pesé sur la performance de la marque en Grande Chine mais la progression du chiffre d'affaires y est restée néanmoins remarquable. Dans les autres pays d'Asie-Pacifique et en Amérique Latine, la croissance des ventes a été très soutenue.

L'activité sur les marchés historiques est en très forte progression à + 29,5 % en comparable, bénéficiant de l'attractivité renouvelée de la marque auprès de la clientèle locale et des touristes en provenance des pays émergents. Dans toutes les régions, la croissance du chiffre d'affaires atteint des taux très élevés : elle s'établit à + 47,2 % au Japon, où la marque suscite un engouement remarquable, mais aussi à + 27,8 % en Amérique du Nord et + 27,5 % en Europe de l'Ouest.

En 2015, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 169 millions d'euros, contre 105 millions d'euros en 2014, soit une progression de + 60,3 %. La rentabilité opérationnelle s'établit à 17,3 % en hausse de 240 points de base en données publiées. Cette amélioration démontre que la marque a désormais atteint une taille qui accroît l'impact positif du levier opérationnel. Les coûts engagés pour le développement de la marque à travers l'extension du réseau de magasins et une politique active de promotion de la marque n'ont donc pas obéré la capacité de la marque à mieux absorber ses coûts fixes.

L'EBITDA s'établit à 208 millions d'euros, soit une marge d'EBITDA qui dépasse le seuil de 20 %, à 21,4 % (+ 290 points de base par rapport à 2014).

Au 31 décembre 2015, la marque exploitait 142 magasins en propre dont 61 dans les pays émergents. En net, 14 magasins ont été ouverts au cours de l'année, dont le *flagship* de Tokyo, dans le quartier d'Omotesando.

Au global, les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent ont ainsi progressé en 2015 pour s'élever à environ 63 millions. Ils progressent de + 16,4 % mais à rythme moins soutenu que le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel. Il en résulte un effet positif sur la génération de *cash-flow* de la marque.

Autres marques de Luxe

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**1 707,9**	**1 423,6**	**+ 20,0 %**
Résultat opérationnel courant	**132,7**	**147,3**	**- 9,9 %**
en % du chiffre d'affaires	***7,8 %***	***10,3 %***	***- 2,5 pts***
EBITDA	197,6	200,3	- 1,3 %
en % du chiffre d'affaires	*11,6 %*	*14,1 %*	*- 2,5 pts*
Investissements opérationnels bruts	85,5	91,0	- 6,0 %
Effectifs moyens	5 662	5 575	+ 1,6 %

Les autres marques du Pôle Luxe intègrent désormais la marque Ulysse Nardin depuis le 1er novembre 2014. La comparaison entre les performances de 2015 et 2014 en données publiées doit donc s'apprécier au regard de ce mouvement de périmètre. En outre, compte tenu de la requalification de Sergio Rossi au 31 décembre 2014 comme actif détenu en vue de la vente, les performances de la marque ne sont plus intégrées au résultat des autres marques de Luxe en 2014 comme en 2015.

En 2015, les ventes de l'ensemble des autres marques de Luxe s'établissent à 1 708 millions d'euros en hausse de + 20,0 % en données publiées et de + 3,1 % à périmètre et taux de change comparables par rapport à 2014. La croissance a été plus particulièrement marquée aux second et dernier trimestres avec des hausses à taux comparables de respectivement + 6,3 % et + 10,6 %. Les autres marques de Luxe représentent près de 21,7 % de l'activité du Pôle Luxe au cours de l'année écoulée.

Les marques de couture et maroquinerie enregistrent une croissance très robuste de leur chiffre d'affaires à + 7,7 % en comparable, avec une accélération au quatrième trimestre à + 11,6 %.

Pour l'ensemble de l'exercice 2015, les ventes des marques de joaillerie s'inscrivent en forte hausse (à deux chiffres à données comparables), portées par une activité très soutenue au dernier trimestre. En dépit d'un redressement continu trimestre après trimestre, l'activité des marques horlogères est en net recul, dans un contexte de marché défavorable. Sowind et Ulysse Nardin ont en conséquence engagé des actions afin d'adapter leurs offres de produits mais aussi leurs organisations à ces conditions dégradées de marché. Ces actions visent également à la mise en œuvre rapide de synergies opérationnelles entre les marques horlogères, notamment au travers des fonctions support.

Les ventes aux tiers (« wholesale ») restent le premier canal de distribution des autres marques de Luxe (53,8 % des ventes), une proportion qui reflète les différents stades de développement des marques de couture et maroquinerie et les spécificités de la distribution dans l'horlogerie et la joaillerie. Elles ont reculé de - 4,9 % en comparable par rapport à 2014, principalement sous l'effet de la contraction de l'activité des marques horlogères et de la restructuration en cours de la distribution de Brioni. Si les tendances de chiffre d'affaires ont été globalement mieux orientées pour les autres marques du Pôle, il n'en reste pas moins que les distributeurs tiers, confrontés à la volatilité de certains marchés sur lesquels ils opèrent, sont restés globalement prudents tout au long de 2015 en termes de volumes achetés.

En 2015, les ventes réalisées dans les magasins en propre affichent une forte progression de + 16,3 % en comparable, portée certes par l'activité des marques de couture et maroquinerie mais aussi par la croissance des marques de joaillerie. Le développement d'un réseau de distribution exclusive reste un objectif stratégique pour toutes les marques mais doit être adapté en fonction de leur maturité, de leur exposition à leurs marchés historiques et de la profondeur et de la nature de leur offre produits.

Le prêt-à-porter reste la première catégorie de produits (30,5 % du chiffre d'affaires) et voit ses ventes augmenter, tout particulièrement le prêt-à-porter pour femmes. L'horlogerie et la joaillerie constituent la deuxième catégorie de produits avec 30,4 % des ventes mais enregistrent des tendances d'activités divergentes (hausse pour la joaillerie, recul pour l'horlogerie). La maroquinerie et les chaussures sont les catégories qui progressent le plus au cours de l'exercice écoulé.

En 2015, l'activité des autres marques de luxe a connu des évolutions très contrastées selon les régions : elle est en croissance soutenue dans les pays matures (+ 8,0 % en comparable) quand elle décroit dans les pays émergents (- 8,0 %).

Les autres marques du Pôle Luxe ont en effet été pénalisées par l'exposition de certaines d'entre elles (Brioni et Ulysse Nardin en premier lieu) à la faiblesse des marchés en Europe de l'Est et Moyen-Orient. Les ventes sont en revanche stables en Asie-Pacifique (+ 0,6 %). Les marques de couture et maroquinerie y réalisent une performance très solide (+ 12,6 % en comparable dans la zone, avec un quatrième trimestre particulièrement soutenu) grâce à une notoriété et une attractivité croissantes, notamment en Chine continentale. L'activité à Hong-Kong est globalement en recul pour le Pôle, plus spécifiquement pour les marques horlogères.

Dans les marchés matures (qui représentent encore 72,5 % de l'activité en 2015), le Japon et l'Europe de l'Ouest sont les régions où la croissance est la plus marquée (respectivement + 18,5 % et + 12,1 %), sur la base d'une consommation domestique qui résiste et d'une fréquentation touristique en forte progression. En Amérique du Nord en revanche, l'environnement de marché s'est dégradé en cours d'année et le chiffre d'affaires des autres marques de luxe y ressort en baisse.

En 2015, le résultat opérationnel courant des autres marques du Pôle Luxe s'établit à 133 millions d'euros, en repli de - 9,9 % par rapport à 2014. Le taux de rentabilité opérationnelle s'établit à 7,8 % en recul de 250 points de base par rapport à 2014. L'impact négatif des couvertures de change explique pour partie cette dilution. Les autres marques du Pôle Luxe ont en outre pâti de la baisse de profitabilité des marques horlogères, lourdement pénalisées par la contraction de leurs marges brutes suite à la réévaluation du franc suisse et par des conditions de marché encore incertaines.

L'EBITDA s'approche de 198 millions d'euros au 31 décembre 2015, reculant d'environ 3 millions d'euros (- 1,3 %) par rapport à 2014 en données publiées.

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 346 unités au 31 décembre 2015. La croissance du réseau de magasins s'établit à 29 ouvertures en net. Le réseau compte 244 magasins dans les pays matures et 102 dans les pays émergents.

En dépit de l'effet négatif de conversion des investissements libellés en devises, l'enveloppe d'investissements opérationnels recule pour s'établir à 85 millions d'euros. Comme en 2014, les marques se sont en effet montrées très sélectives et exigeantes dans leur politique d'investissement.

Pour 2015, la performance des marques de couture et maroquinerie s'analyse comme suit :

Au cours de l'année écoulée, Alexander McQueen a enregistré une progression très solide de ses ventes, en premier lieu dans les points de vente exploités en direct. Le réseau de magasins s'est notamment enrichi d'un « *flagship* » à Paris. Le développement rapide et la notoriété croissante de la marque, nourrie cette année par le succès de l'exposition « *Savage Beauty* » au V&A Museum de Londres, justifient le niveau d'investissements engagés en 2014 et également en 2015. Ces investissements ont néanmoins un impact dilutif à court terme sur la profitabilité opérationnelle d'Alexander McQueen.

La marque McQ, positionnée sur le segment du luxe accessible, s'est développée de façon satisfaisante en 2015, en préservant son bon niveau de profitabilité.

Pour le deuxième exercice consécutif, Balenciaga a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 10 % en 2015. Cette croissance est plus particulièrement portée par le développement de la distribution en propre qui représente désormais près de 60 % du chiffre d'affaires de la marque. Avec la nomination en octobre 2015 de Demna Gvasalia comme Directeur Artistique des collections de Balenciaga, c'est une nouvelle phase de développement qui s'ouvre pour la marque.

En 2015, Brioni est resté affecté par la baisse des achats réalisés par les touristes russes en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient. La marque a néanmoins poursuivi ses efforts de rationalisation de sa distribution, en optimisant son réseau de magasins et en se montrant plus sélective dans le choix des distributeurs tiers. Il résulte de la conjoncture et de cette phase d'optimisation de la distribution une pression sur la profitabilité de la marque.

Pour Christopher Kane, l'exercice clos a été marqué par l'ouverture d'un premier magasin, à Londres, berceau de la marque. La mise en œuvre des synergies avec le Groupe s'est accélérée et les équipes de Christopher Kane ont été renforcées de façon à supporter la marque dans les prochaines étapes de sa croissance.

En 2015, Stella McCartney a connu une nouvelle année de très forte croissance. Les ventes ont en effet progressé dans toutes les catégories de produits et dans tous les canaux de distribution. Cette dynamique commerciale a permis d'absorber la dilution induite par l'ouverture de nouveaux points de vente et a contribué à l'augmentation du résultat opérationnel comme de la profitabilité.

Dans la joaillerie et l'horlogerie, les performances sont plus contrastées :

Boucheron a vu son chiffre d'affaires fortement progresser en 2015 grâce au succès de ses collections de bijoux et de joaillerie, notamment des lignes « *Quatre* » et « *Serpent Bohème* ». Les ventes en haute-joaillerie ont été remarquables confortant le positionnement de Boucheron sur ce segment. La croissance de l'activité de la Maison Boucheron a eu également pour conséquence une nouvelle amélioration du résultat opérationnel et de la profitabilité.

Le chiffre d'affaires des marques Pomellato et Dodo a connu une croissance très robuste en 2015, principalement dans leurs marchés historiques en Europe. Ce succès résulte principalement d'un travail approfondi sur l'offre et les collections. Il s'est aussi traduit par un élargissement de la base de clients avec une part croissante de touristes. Cette progression constante auprès d'une clientèle non-européenne tout comme la solidité du résultat opérationnel sont révélatrices du potentiel de croissance de Pomellato et Dodo.

Avec un dernier trimestre en forte croissance à l'instar des autres marques de joaillerie, Qeelin clôt une année marquée par un très bon développement de l'activité en Chine continentale et dans de nouveaux territoires (en Asie et en Amérique du Nord).

Pour Girard-Perregaux comme pour Ulysse Nardin, l'activité a souffert en 2015 d'une conjoncture et de mouvements sur les devises très défavorables pour l'industrie horlogère. L'accent a donc été mis sur la recherche de synergies, l'optimisation de la production, la simplification des offres et la réorganisation de la distribution. Ces mesures ont permis de contenir le recul du résultat opérationnel du Pôle horloger qui reste positif et sont nécessaires pour assurer en 2016 le développement de ces marques dotées d'un fort potentiel. Elles restent l'une et l'autre des références dans l'industrie horlogère et les récompenses reçues en 2015 par Ulysse Nardin pour son innovation « *Anchor Tourbillon* » en témoignent.

Pôle Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**3 682,5**	**3 245,1**	**+ 13,5 %**
Résultat opérationnel courant	**94,8**	**137,5**	**- 31,1 %**
en % du chiffre d'affaires	***2,6 %***	***4,2 %***	***- 1,6 pts***
EBITDA	161,0	191,2	- 15,8 %
en % du chiffre d'affaires	*4,4 %*	*5,9 %*	*- 1,5 pts*
Investissements opérationnels bruts	91,0	85,5	+ 6,4 %
Effectifs moyens	11 772	11 645	+ 1,1 %

Le Pôle Sport & Lifestyle affiche en 2015 un chiffre d'affaires de 3 683 millions d'euros, en progression de + 13,5 % en données publiées. La progression à taux de change comparables est également très soutenue, à + 5,9 %. L'impact du change est majeur pour le Pôle qui est exposé à des devises qui se sont fortement appréciées par rapport à l'euro depuis fin 2014. Le périmètre d'activité a quant à lui légèrement évolué avec la cession de la marque Tretorn à ABG le 30 juin 2015.

Dans la continuité du redressement engagé au cours de l'exercice 2014, les ventes aux distributeurs tiers (78,7 % de l'activité) sont en hausse de + 5,3 % en comparable et même de + 6,4 % pour PUMA. Cette nouvelle amélioration résulte des actions engagées par l'ensemble des marques du Pôle Sport & Lifestyle pour mieux répondre aux attentes des distributeurs et des clients finaux avec une offre de produits innovants et un positionnement plus clair.

Les ventes réalisées dans les magasins en propre ont augmenté de + 9,0 % en comparable, avec une performance solide à périmètre de magasins constant et un développement très encourageant des ventes *online* (+ 27,4 %).

Par catégorie de produits, les chaussures (41,3 % des ventes totales) enregistrent des ventes en forte progression (+ 9,8 % en comparable) ce qui confirme la dynamique retrouvée dans cette catégorie.

Malgré des bases de comparaison élevées (Coupe du Monde de football et lancement du partenariat avec Arsenal en 2014), la performance de la catégorie textile est très solide (+ 5,0 % en comparable).

La faiblesse de l'activité d'Electric a en revanche pesé sur les ventes d'accessoires qui finissent toutefois l'année en très légère progression.

L'activité du Pôle Sport & Lifestyle réalisée dans les pays émergents (35,7 % du chiffre d'affaires) a été très soutenue au cours de l'exercice écoulé et affiche une croissance de + 10,6 % en comparable. Toutes les régions enregistrent une progression très robuste de leurs ventes mais le rebond est particulièrement marqué en Asie-Pacifique.

La croissance des ventes dans les marchés plus matures reste très solide à + 3,5 % en comparable. Elle s'est accélérée au second semestre en Amérique du Nord. Les tendances d'activité sont restées bien orientées en Europe de l'Ouest (+ 2,7 %). Au sein de la zone euro notamment, les ventes dans les deux principaux marchés (Allemagne et France) se sont fortement redressées en 2015. Au Japon, le chiffre d'affaires de l'exercice affiche un très léger recul.

En 2015, le résultat opérationnel courant du Pôle Sport & Lifestyle s'établit à environ 95 millions d'euros alors qu'il s'élevait à 138 millions d'euros en 2014. Le taux de rentabilité opérationnelle se contracte de 160 points de base pour s'établir à 2,6 % sous l'effet du recul de la profitabilité de PUMA, qui résulte en large partie de l'évolution défavorable de certaines devises mais aussi de l'augmentation des dépenses de marketing et de communication comme anticipé.

L'EBITDA s'élève à environ 161 millions d'euros en baisse de - 15,8 %.

Les investissements opérationnels bruts du Pôle s'établissent à 91 millions d'euros, en progression de + 6,4 % par rapport à 2014. Cette évolution résulte pour partie des effets de change mais aussi de la hausse des investissements chez PUMA dans un contexte de relance de la marque.

PUMA

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**3 403,4**	**2 990,2**	**+ 13,8 %**
Résultat opérationnel courant	**92,4**	**128,0**	**– 27,8 %**
en % du chiffre d'affaires	***2,7 %***	***4,3 %***	***– 1,6 pts***
EBITDA	150,7	178,6	– 15,6 %
en % du chiffre d'affaires	*4,4 %*	*6,0 %*	*– 1,6 pts*
Investissements opérationnels bruts	84,5	75,9	+ 11,3 %
Effectifs moyens	10 988	10 830	+ 1,5 %

Après une année 2014 riche en événements (Coupe du Monde de Football), en nouveaux partenariats et collaborations (Arsenal, Rihanna) et en actions de communication (campagne mondiale *Forever Faster*), PUMA a capitalisé en 2015 sur cette dynamique très positive de mise en avant de la marque et a poursuivi l'exécution de sa stratégie visant notamment à simplifier l'offre, la rendre plus innovante et ainsi à regagner des parts de marché auprès des principaux distributeurs.

Le chiffre d'affaires de PUMA s'établit en 2015 à 3 403 millions d'euros en forte progression de + 13,8 % en données publiées. À taux de change constant et hors effet de périmètre résultant de la cession de Tretorn au 30 juin 2015, la croissance des ventes est très solide et s'établit à + 6,8 %. L'activité du second semestre a été plus soutenue avec une croissance en comparable de + 7,6 % en lien avec une excellente performance commerciale au dernier trimestre (+ 11,7 %).

En 2015, les ventes aux distributeurs tiers, qui représentent 78,2 % de l'activité de la marque, ont augmenté de + 6,4 % en comparable. Elles progressent dans toutes les principales régions, à l'exception du Japon qui reste stable. L'amélioration est particulièrement notable dans des marchés stratégiques, comme les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France, signe que les initiatives portant tant sur l'adéquation de l'offre avec les attentes des clients que sur la qualité de la distribution portent leurs fruits.

Le chiffre d'affaires de PUMA réalisé dans son réseau de points de vente exploités en propre s'est accru quant à lui de + 9,4 % sur l'année, avec des ventes en hausse à périmètre de magasins comparable. Toutes les régions contribuent à cette croissance, y compris l'Europe de l'Ouest malgré une performance en retrait au premier semestre. Les ventes en ligne ont particulièrement progressé en 2015, au point de peser pour près de 10 % du chiffre d'affaires réalisé en direct par la marque.

Les ventes de la catégorie chaussure, qui reste la première catégorie de produits avec 44,3 % de l'activité de la marque, affichent pour l'exercice 2015 une croissance de + 9,9 % en comparable. C'est le sixième trimestre de croissance d'affilée pour cette catégorie clé et cette progression remarquable confirme le rebond de la marque sur ce segment. Elle repose sur les lancements de nouvelles gammes de produits dans le running, le training, le football et le golf qui ont été bien accueillis par les distributeurs et les consommateurs finaux. Cet accueil très favorable tient aussi à la simplification de l'offre et au caractère innovant de certains des produits récemment lancés.

Les ventes de textile (36,6 % du chiffre d'affaires total) progressent de + 6,2 % en comparable, une croissance très solide compte tenu de bases de comparaison très élevées en 2014, en lien avec les ventes de maillots de football (« replicas ») durant la Coupe du Monde.

Les ventes d'accessoires affichent une croissance de + 2,0 % en comparable en 2015 malgré un début d'année contrasté.

Pour ce qui se rapporte à la segmentation géographique des activités de PUMA, la marque a réalisé, en 2015, 40,5 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, contre 36,8 % en 2014 en données publiées. Les ventes dans ces régions progressent de + 11,2 % en comparable. Après la réorganisation de sa distribution en Chine continentale en 2013, le chiffre d'affaires de la marque y rebondit fortement (+ 21,7 %). Les tendances sont également très positives sur les principaux marchés, tout particulièrement en Amérique Latine et en Inde.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires de PUMA enregistre une progression de + 2,1 %, portée par une accélération au second semestre. L'exercice est en outre marqué par le redressement des ventes dans les deux principaux marchés de la zone Euro, l'Allemagne et la France, et la bonne dynamique de l'activité au Royaume-Uni.

En Amérique du Nord, les ventes enregistrent une fois encore une très solide progression (+ 8,8 % en comparable), qui résulte à la fois du succès sur ce marché de référence des nouveaux modèles de chaussures et d'une meilleure appréciation et exposition de la marque auprès des distributeurs.

Le Japon est la seule grande région où la performance de la marque est en léger retrait pour 2015.

La contribution de PUMA au résultat opérationnel courant du Groupe s'élève à 92 millions d'euros en 2015. Le taux de rentabilité s'établit ainsi à 2,7 % en retrait de 160 points de base. L'EBITDA de PUMA s'élève à 151 millions d'euros, en recul par rapport à 2014.

Les effets de change ont été particulièrement défavorables pour PUMA en 2015 en impactant significativement la

profitabilité opérationnelle exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires. La réévaluation du dollar américain a en effet entrainé un renchérissement des coûts d'approvisionnement sans que les couvertures de change et des augmentations de prix ciblées compensent l'impact négatif en résultant sur la marge brute. Ainsi, analysé à taux de change constant, la profitabilité opérationnelle est en hausse.

La baisse du résultat opérationnel en valeur absolue (36 millions d'euros dont 30 millions d'euros au premier semestre) est quant à elle principalement liée à la progression des charges opérationnelles et en premier lieu des dépenses de communication et de marketing dans cette phase annoncée d'investissements dans la marque.

Au 31 décembre 2015, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 651 unités, soit 27 ouvertures en net par rapport au 31 décembre 2014. Environ les deux tiers des magasins existants et des ouvertures de l'exercice sont localisés dans des pays émergents où ce canal de distribution est en croissance et affiche une bonne profitabilité.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 85 millions, en hausse de + 11,3 % par rapport à 2014 sous l'effet combiné de la conversion des investissements réalisés hors de la zone euro et de la poursuite de la refonte de la *supply chain* et des systèmes d'information.

Autres marques de Sport & Lifestyle

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Chiffre d'affaires	**279,1**	**254,9**	**+ 9,5 %**
Résultat opérationnel courant	**2,4**	**9,5**	**– 74,7 %**
en % du chiffre d'affaires	***0,9 %***	***3,7 %***	***– 2,8 pts***
EBITDA	10,3	12,6	– 18,3 %
en % du chiffre d'affaires	*3,7 %*	*4,9 %*	*– 1,2 pts*
Investissements opérationnels bruts	6,5	9,6	– 32,3 %
Effectifs moyens	784	815	– 3,8 %

En 2015, Volcom et Electric ont réalisé un chiffre d'affaires cumulé de 279 millions d'euros, en progression de + 9,5 % en données publiées et en repli de – 3,9 % à taux de change constant.

Le marché du Surfwear et de l'*Action Sport* n'a pas connu d'améliorations majeures au cours de l'exercice. Tant les marques du secteur que leurs réseaux de distribution enregistrent ainsi une contraction de leur activité induisant une pression accrue sur les marges brutes et la profitabilité.

Dans ce contexte, Volcom a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie, engagée en 2013, visant à préserver ses marges, à améliorer sa distribution et à conforter la cohérence de son offre produits.

Volcom est ainsi parvenu à contenir le recul de ses ventes aux distributeurs tiers à – 2,2 % alors même que ces derniers ont engagé des actions drastiques de rationalisation de leurs réseaux de points de vente. Le chiffre d'affaires dans les magasins en propre (18 % de l'activité environ) affiche quant à lui une progression de + 3,2 %, portée notamment par un bon développement des ventes « online ».

Le textile représente encore près de 84 % du chiffre d'affaires de Volcom et les ventes de la marque dans cette catégorie sont en léger recul. La catégorie Chaussures continue de se développer avec un chiffre d'affaires encore en hausse tandis que les ventes dans la catégorie accessoires ont reculé.

Le chiffre d'affaires de Volcom dans les pays matures est en légère baisse, notamment en Amérique du Nord qui reste le premier marché de la marque (64,8 % de l'activité). Ce repli est pour partie compensé par un développement très encourageant de la marque dans les pays émergents, tout particulièrement en Amérique du Sud et en Asie-Pacifique.

Après un repositionnement majeur sur le marché des accessoires et une refonte complète de son offre autour de nouvelles gammes de lunettes, de masques de ski et de montres au cours des deux dernières années, Electric avait enregistré en 2014 une très forte progression de ses ventes. Reposant presque exclusivement sur un mode de distribution « Wholesale », Electric a en revanche pâti tout au long de l'exercice 2015 de l'attentisme des distributeurs et d'une météo défavorable. Il en résulte un recul marqué des ventes.

En 2015, le résultat opérationnel courant cumulé de Volcom et Electric s'établit à 2 millions d'euros, en baisse par rapport à 2014. La marge opérationnelle s'établit à presque 1 %. La marge d'EBITDA ressort à 3,7 % en recul de 120 points de base par rapport à 2014.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom compte 50 unités au 31 décembre 2015, dont 8 dans les pays émergents.

Pour 2015, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont été significativement réduits pour s'établir à environ 6 millions d'euros, en recul de 4 millions d'euros par rapport à 2014.

Corporate et autres

L'entité « Corporate et autres » regroupe les équipes du siège de Kering et les services centraux qui y sont attachés, les Services Partagés qui effectuent des prestations de service pour les marques ainsi que Kering Sustainability Department, l'initiative de développement durable lancée par Kering en 2011.

Elle intègre également la Direction *Sourcing* de Kering (KGS) qui constitue un centre de profit au titre des prestations qu'elle réalise pour le compte de marques hors-Groupe dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats.

Kering Eyewear, qui porte le projet du Groupe d'internaliser intégralement l'activité Eyewear (montures et lunettes de soleil), est également consolidée dans l'entité « Corporate et autres ». Néanmoins, dans la phase de montée en puissance de cette activité de 2014 à 2016 inclus, la première année d'exploitation de la licence Gucci étant 2017, les pertes associées à Kering Eyewear sont présentées en résultat opérationnel non courant.

Pour l'exercice 2015, les coûts nets du Corporate s'établissent à 156 millions d'euros environ, en progression contenue de + 12,2 %. Cette croissance résulte du transfert à l'entité Corporate de nouvelles missions et projets transversaux pour le compte des marques du Groupe, notamment en lien avec la maintenance et la refonte des systèmes d'information.

Les investissements portés par le Corporate s'établissent à 190 millions d'euros en progression de 97 millions d'euros. Cette progression se rapporte presqu'intégralement à des opérations exceptionnelles : d'une part le paiement de la première échéance de l'indemnisation payée à Safilo au titre de la fin anticipée de la licence Gucci, d'autre part, des investissements liés à l'immobilier en lien avec le siège de Kering à Paris, les bureaux de Gucci à Milan et l'immeuble à Tokyo Omotesando où s'est installé le magasin *flagship* d'Yves Saint Laurent au Japon.

1.5. commentaires sur la structure financière

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes	15 044,3	14 788,0	+ 256,3
Autres actifs et passifs nets non courants	569,1	310,0	+ 259,1
Actifs nets courants	1 071,0	924,4	+ 146,6
Provisions	(381,9)	(394,0)	+ 12,1
Capitaux engagés	**16 302,5**	**15 628,4**	**+ 674,1**
Actifs nets destinés à être cédés	0,0	24,6	- 24,6
Capitaux propres	**11 623,1**	**11 262,3**	**+ 360,8**
Endettement financier net	**4 679,4**	**4 390,7**	**+ 288,7**

Capitaux engagés

Au 31 décembre 2015, les capitaux engagés ont augmenté de 674 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles nettes

Au 31 décembre 2015, le poste goodwill, marques & autres immobilisations incorporelles nettes représente 63 % du total du bilan (64 % au 31 décembre 2014).

Il est principalement constitué :

- de goodwill à hauteur de 3 759 millions d'euros, dont 2 788 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 971 millions d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle. Ce poste est en diminution compte tenu de la finalisation sur l'exercice des travaux d'allocation du prix d'acquisition d'Ulysse Nardin et du fait de la constatation d'une perte de valeur de 150 millions d'euros portant sur le goodwill de PUMA et sur celui d'une des autres marques du Luxe ;
- de marques à hauteur de 10 851 millions d'euros, dont 6 944 millions d'euros pour le Pôle Luxe et 3 907 millions d'euros pour le Pôle Sport & Lifestyle.

Net des impôts différés passifs afférents aux marques (comptabilisés en Autres actifs et passifs non courants – voir ci-dessous), ce poste s'établit à 12 302 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Autres actifs et passifs non courants

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Immobilisations corporelles nettes	2 073,0	1 887,2	+ 185,8
Impôts différés nets	(2 008,3)	(2 033,8)	+ 25,5
Participations dans les entreprises mises en équivalence	20,9	23,2	- 2,3
Actifs financiers nets non courants	443,6	397,2	+ 46,4
Actifs non courants divers	39,9	36,2	+ 3,7
Autres actifs et passifs nets non courants	**569,1**	**310,0**	**+ 259,1**

Par rapport au 31 décembre 2014, les immobilisations corporelles nettes ont augmenté en raison des opérations courantes de l'exercice (acquisitions et cessions d'une part et amortissements d'autre part) et des effets de change.

Les impôts différés correspondent pour l'essentiel aux impôts différés passifs liés aux marques reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises (Gucci et PUMA notamment).

Au 31 décembre 2015, les participations dans les entreprises mises en équivalence incluent principalement les titres Wilderness, Tomas Maier et Altuzarra. La hausse des actifs financiers nets non courants sur l'exercice 2015 résulte pour l'essentiel d'opérations de rachat de participations immobilières.

En nombre d'unités, les actifs corporels se rattachant aux infrastructures d'exploitation se répartissent comme suit :

		Propriété	Location-financement	Location simple	2015	2014
Points de vente	Luxe	10	4	1 250	1 264	1 173
	Sport & Lifestyle	4	1	697	702	677
Unités logistiques	Luxe	11	1	69	81	69
	Sport & Lifestyle	6		33	39	37
Unités de production & divers	Luxe	30	2	39	71	71
	Sport & Lifestyle	2		2	4	7

Actifs nets courants

Au 31 décembre 2015, les Actifs nets courants constituent un actif net de 1 071 millions d'euros, à comparer à un actif net de 924 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ils se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Stocks	2 191,2	2 234,7	- 43,5
Créances clients	1 137,1	1 030,0	+ 107,1
Dettes fournisseurs	(939,7)	(982,8)	+ 43,1
Créances et dettes d'impôts exigibles	(210,8)	(139,5)	- 71,3
Autres actifs et passifs courants	(1 106,8)	(1 218,0)	+ 111,2
Actifs nets courants	**1 071,0**	**924,4**	**+ 146,6**

Au 31 décembre 2015, les Actifs nets courants de Kering augmentent de près de 147 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent.

Hors variations de change et de périmètre, l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement a généré une consommation de trésorerie de 219 millions d'euros (cf. Note 24 des comptes consolidés) :

- la variation des stocks a engendré un besoin de trésorerie de 70 millions d'euros sur l'exercice 2015. Cette progression des stocks est corrélée à la progression des volumes d'achats chez PUMA afin de soutenir l'activité en lien avec la croissance prévue en 2016 ;
- l'augmentation des encours clients a généré un besoin de trésorerie de 72 millions d'euros en lien avec la croissance des ventes aux distributeurs tiers notamment chez Saint Laurent et chez PUMA.

La diminution des dettes fournisseurs et des autres actifs nets courants a engendré un besoin de trésorerie de 77 millions d'euros sur l'exercice 2015 généré principalement par les décaissements de charges de restructuration chez Gucci.

Provisions

Au 31 décembre 2015, les provisions pour retraites et avantages similaires sont en légère augmentation de 23 millions d'euros principalement du fait de l'impact de la consolidation d'Ulysse Nardin. La part des provisions à court terme qui donnera lieu à des décaissements dans les douze prochains mois s'élève à 9 millions d'euros.

Les autres provisions sont en diminution par rapport à la clôture de l'exercice 2014 principalement du fait de l'extinction de garanties de passif accordées dans le cadre de la cession Redcats et de la reprise d'une provision pour risque fiscal dont le risque s'est éteint sur la période.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Provisions pour retraites et avantages similaires	142,3	119,1	+ 23,2
Autres provisions pour risques et charges	239,6	274,9	– 35,3
Provisions	**381,9**	**394,0**	**– 12,1**

Actifs nets destinés à être cédés

Ce poste résulte de l'application de la norme IFRS 5 aux activités cédées ou en cours de cession dans la période.

Capitaux propres

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	10 948,3	10 634,1	+ 314,2
Capitaux propres – Part des intérêts non contrôlés	674,8	628,2	+ 46,6
Capitaux propres	**11 623,1**	**11 262,3**	**+ 360,8**

Au 31 décembre 2015, les capitaux propres consolidés de Kering sont en augmentation par rapport à la clôture de l'exercice précédent ; la part des capitaux propres revenant au Groupe a augmenté de 314 millions d'euros principalement sous l'effet des variations suivantes :

- du résultat net part du Groupe de l'exercice 2015 (+ 696 millions d'euros) ;
- des dividendes et acomptes sur dividendes distribués par Kering (– 505 millions d'euros) ;
- de la variation de la juste valeur de la couverture des flux de trésorerie (+ 77 millions d'euros) ;
- des écarts de conversion (+ 117 millions d'euros) ;
- d'autres variations (– 71 millions d'euros).

Au cours de l'exercice 2015, Kering a procédé :

- à l'acquisition de 1 683 029 titres et à la cession de 1 683 029 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- à l'acquisition de 8 021 titres et à l'attribution de 8 090 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 et 2012 ;
- à l'acquisition de 125 000 titres et à la cession aux salariés bénéficiaires de 118 870 titres dans le cadre de plans d'options d'achat notamment les plans de 2007.

Au 31 décembre 2015, le capital social de Kering est constitué de 126 279 322 actions d'une valeur nominale de 4 euros. À cette date, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité. Hors cadre du contrat de liquidité, Kering conserve 27 598 titres d'autocontrôle (21 537 actions au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés concerne principalement PUMA pour 512 millions d'euros (539 millions d'euros un an auparavant) et les marques du Pôle Luxe pour 163 millions d'euros (88 millions d'euros en 2014).

La variation, au cours de l'exercice 2015, de la part des capitaux propres revenant aux intérêts non contrôlés s'explique principalement par le résultat net des intérêts non contrôlés et les dividendes distribués.

Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 4 679 millions d'euros au 31 décembre 2015 ; il est en hausse de 289 millions d'euros par rapport à la clôture de l'exercice précédent, soit une augmentation de 6,6 %. Au 31 décembre 2015, l'endettement financier net de Kering se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Emprunts obligataires	3 674,5	3 390,4	+ 284,1
Emprunts bancaires	313,4	264,0	+ 49,4
Billets de trésorerie	1 299,7	969,8	+ 329,9
Dettes financières diverses	538,2	856,4	- 318,2
Dettes financières brutes	**5 825,8**	**5 480,6**	**+ 345,2**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 146,4)	(1 089,9)	- 56,5
Endettement financier net	**4 679,4**	**4 390,7**	**+ 288,7**

Au cours du premier semestre 2015, Kering a procédé aux remboursements d'emprunts obligataires dont l'emprunt de 750 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2015, émis en 2010 pour 500 millions d'euros puis abondé en 2012 à hauteur de 250 millions d'euros et portant coupon à 3,75 %.

Les émissions d'emprunts intègrent les mises en place de financements obligataires pour un total de 1 026 millions d'euros. Elles incluent principalement sur le premier semestre un emprunt obligataire en euros émis à taux fixe en mars 2015 pour 500 millions d'euros pour une durée de 7 ans avec un coupon annuel de 0,875 % complété par deux emprunts obligataires en devises : l'un de 150 millions de dollars américains émis sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) en mars 2015 pour une durée de 5 ans et le second pour 150 millions de dollars américains émis à taux fixe en juin 2015 pour une durée de 6 ans avec un coupon annuel de 2,887 %. Sur le second semestre, l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros échéance 2024 mis en place en 2014 et portant coupon à 2,75 % a été abondé de deux souches complémentaires : l'une de 150 millions d'euros en septembre 2015 et l'autre de 50 millions d'euros en novembre 2015, portant ainsi l'émission initiale à 500 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les dettes financières brutes incluent 76 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (310 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent).

Conformément à sa politique de gestion des taux d'intérêt, la part de la dette à taux fixe du Groupe dans la dette brute totale s'établit, y compris opérations de couvertures, à 75,8 % au 31 décembre 2015 (à comparer à 68,6 % au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, la dette brute du Groupe est majoritairement constituée par des financements en euros ; la part libellée en yen japonais s'élève à 6,5 % de la dette brute totale (6,8 % au 31 décembre 2014) et la part des autres devises s'établit à 8,8 % (6,7 % au 31 décembre 2014).

Kering minimise son exposition au risque de concentration en diversifiant ses sources de financement. Ainsi, les financements désintermédiés représentent 85,4 % des dettes brutes au 31 décembre 2015, pour 79,6 % un an auparavant. Les lignes de crédit de Kering sont souscrites auprès d'un pool diversifié de banques françaises et étrangères de premier rang. Au 31 décembre 2015, 71,5 % des engagements confirmés en faveur de Kering sont assurés par 10 banques ; les trois premiers partenaires du Groupe assurent 34 % du total et aucun de ces établissements ne dépasse individuellement 15 % de l'ensemble des lignes de crédits confirmées mises à la disposition du Groupe.

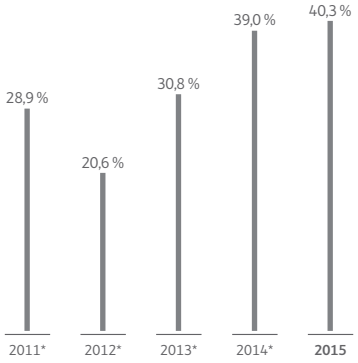
Kering s'engage uniquement dans des opérations de crédit ou de placement avec des établissements financiers de premier rang en répartissant les transactions parmi les institutions.

Solvabilité

Kering affiche une structure financière très solide au 31 décembre 2015 :

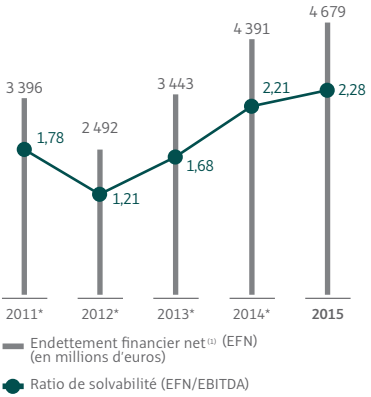
- le « gearing » (ratio d'endettement financier net rapporté aux capitaux propres) s'établit à 40,3 % au 31 décembre 2015 contre 39,0 % au 31 décembre 2014 ;
- le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA) s'établit à 2,28 sur l'exercice 2015 contre 2,21 au 31 décembre 2014.

GEARING



* *Données publiées non retraitées.*

SOLVABILITÉ



* *Données publiées non retraitées.*

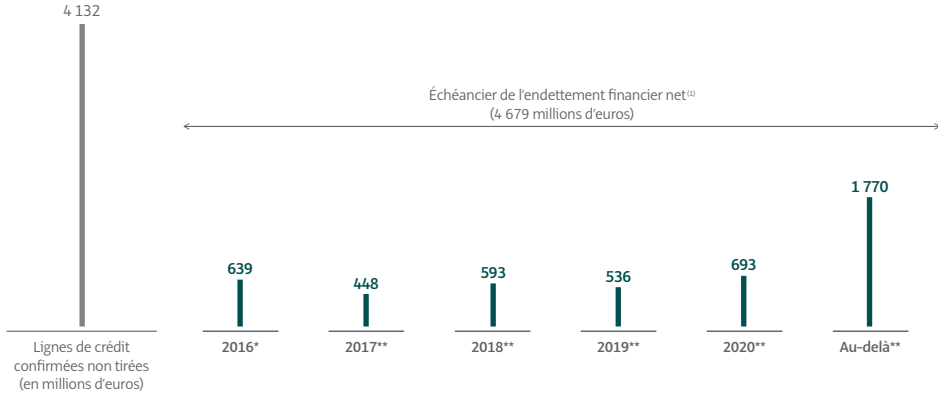
Les crédits bancaires contractés par Kering comportent un seul covenant financier : le ratio de solvabilité (endettement financier net rapporté à l'EBITDA, calculé une fois par an en *pro forma* et à la clôture de l'exercice) doit être inférieur ou égal à 3,75.

Depuis mars 2012, la notation à long terme de Kering par l'agence de notation Standard & Poors est de « BBB » assortie d'une perspective « stable ».

Liquidité

Au 31 décembre 2015, Kering dispose d'une trésorerie disponible de 1 146 millions d'euros (1 090 millions d'euros au 31 décembre 2014) auxquels s'ajoute un solde de 4 132 millions d'euros de lignes de crédit à moyen terme confirmées et non utilisées à cette date (4 125 millions d'euros au 31 décembre 2014).

ÉCHÉANCIER DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET



* *Dette brute sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.*
** *Dette brute.*

(1) Endettement financier net défini en page 179.

Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les parts des dettes brutes à moins d'un an et des dettes à cinq ans et au-delà représentent respectivement 30,6 % et 42,3 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2015 (41,7 % et 36,9 % respectivement au 31 décembre 2014).

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie inclut exclusivement des instruments de trésorerie et OPCVM monétaires sans risque de variation de valeur. Par ailleurs, au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 4 153 millions d'euros (4 144 millions d'euros au 31 décembre 2014) de lignes de crédit confirmées, dont 21 millions d'euros utilisés.

Les financements bancaires et obligataires comportent des clauses juridiques usuelles de « *pari passu* », de défaut croisé (« *cross default* ») et de « *negative pledge* ».

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2015 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010 intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

La totalité de ces emprunts bénéficient de la note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée suite à une détérioration de la notation financière du Groupe (« *rating trigger* »).

Variation de l'endettement financier net

La variation de l'endettement financier net peut se rationaliser comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Endettement financier net au 1er janvier	**4 390,7**	**3 442,9**
Cash-flow libre opérationnel	(660,2)	(1 077,8)
Intérêts nets versés et dividendes reçus	166,4	228,1
Dividendes versés	561,5	497,7
Acquisition de titres Kering	7,3	8,5
Autres acquisitions et cessions	67,3	1 197,9
Autres mouvements	146,4	93,4
Endettement financier net au 31 décembre	**4 679,4**	**4 390,7**

Cash-flow libre opérationnel

La génération de cash-flow libre opérationnel est un des objectifs financiers majeurs pour toutes les marques du Groupe. Le cash-flow libre opérationnel de Kering en 2015 s'établit à 660 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	**1 845,3**	**1 844,3**	**+ 0,1 %**
Variation du besoin en fonds de roulement (hors impôt)	(219,3)	(160,3)	+ 36,8 %
Impôts sur le résultat payés	(330,4)	(422,7)	- 21,8 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	**1 295,6**	**1 261,3**	**+ 2,7 %**
Investissements opérationnels nets	(635,4)	(183,5)	+ 246,3 %
Cash-flow libre opérationnel	**660,2**	**1 077,8**	**- 38,7 %**

En 2015, la capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts est stable par rapport à 2014.

En 2015, la variation du Besoin en Fonds de Roulement donne lieu à un décaissement net de trésorerie de 219 millions d'euros (160 millions d'euros en 2014).

Par rapport aux flux 2014, cette évolution défavorable de 59 millions d'euros résulte principalement :

- d'une baisse des dettes fournisseurs générant un effet défavorable à hauteur de 271 millions d'euros ; elle s'explique notamment par des effets de décalages de paiement chez PUMA ;
- par une augmentation des créances clients envers les distributeurs tiers notamment chez Saint Laurent et PUMA avec un effet négatif de 50 millions d'euros ;
- compensée par une augmentation maitrisée des stocks avec un effet favorable de près de 179 millions d'euros par rapport à 2014.

L'impôt payé génère un effet favorable de 92 millions d'euros. En 2014, l'impôt payé incluait la taxation de la plus-value de cession réalisée sur un ensemble immobilier.

En 2015, les décaissements nets de trésorerie résultant des investissements opérationnels nets s'élèvent à 635 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, ils s'élevaient à 552 millions d'euros hors cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 368 millions d'euros principalement relatives à la cession d'un ensemble immobilier.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent en 2015 à 672 millions d'euros, en croissance de 22 % par rapport à 2014. Retraités du premier paiement effectué en janvier 2015 de l'indemnité due à Safilo, les investissements opérationnels bruts sont en hausse de 16,1 % sur l'exercice.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variation
Luxe	390,9	372,4	+ 5,0 %
Sport & Lifesyle	91,0	85,5	+ 6,4 %
Corporate & autres	190,2	93,5	+ 103,4 %
Investissements opérationnels bruts	**672,1**	**551,4**	**+ 21,9 %**

Dans le Pôle Luxe, la hausse de 5,0 % est principalement liée aux effets de change. Sa stabilité à taux de change constant reflète l'attention portée à la croissance organique à magasins constants et à la consolidation du réseau de magasins existants. Dans le Pôle Sport et Lifestyle, la progression résulte également principalement des effets de change. En 2015, ces investissements opérationnels bruts concernent les points de vente à hauteur de 46 % (59 % en 2014).

La hausse des investissements Corporate correspond principalement à l'indemnité Safilo évoquée précédemment et à des investissements réalisés dans les systèmes d'informations et dans des projets immobiliers notamment à Milan, Paris et Tokyo.

Cash-flow disponible

Les décaissements nets au titre des frais financiers intègrent en 2015 des intérêts et dividendes reçus pour 12 millions d'euros contre 5 millions d'euros en 2014.

Le cash-flow disponible s'établit à 494 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 850 millions d'euros en 2014.

Dividendes versés

Les dividendes versés au cours de l'exercice 2015 sont en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent ; ils comprennent 57 millions d'euros de dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées (24 millions d'euros en 2014), dont près de 43 millions d'euros concernant les minoritaires de PUMA. Le dividende en numéraire versé par Kering à ses actionnaires en 2015 s'élève à 505 millions d'euros (incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 26 janvier 2015), en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent.

Acquisitions et cessions

Les acquisitions nettes de titres Kering pour un montant global de 7 millions d'euros sont relatives principalement à l'acquisition de 133 021 titres afférents aux plans d'attribution d'actions gratuites et d'options d'achats.

Au cours de l'exercice, Kering n'a pas acquis d'actions PUMA et a maintenu son taux de participation à 85,81 %, comme à la clôture de l'exercice précédent.

En 2015, l'impact des Autres acquisitions et cessions de titres incluent principalement des investissements financiers pour près de 84 millions d'euros principalement relatifs à des entités immobilières et des flux financiers nets liés aux activités abandonnées pour près de 4 millions d'euros.

En 2014, l'impact des Autres acquisitions et cessions de titres était notamment relatif à l'acquisition d'Ulysse Nardin sur l'exercice. Il intégrait également les flux financiers liés aux activités abandonnées pour 488 millions d'euros se rapportant principalement au décaissement au titre de la fiducie mise en place lors de la cession de La Redoute.

Autres mouvements

Les Autres mouvements regroupent pour l'essentiel la variation des incidences des écarts de conversion et des impacts de mise à la juste valeur des instruments financiers selon les prescriptions des normes IAS 32/39.

1.6. résultat de la société kering et dividende

Le résultat net de la Société mère au 31 décembre 2015 s'établit à 527 millions contre 818 millions pour l'exercice 2014. Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 657 millions d'euros, à comparer à 1 187 millions en 2014.

Le Conseil d'administration de Kering du 18 février 2016 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 4,00 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le lundi 25 janvier 2016 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 16 décembre 2015.

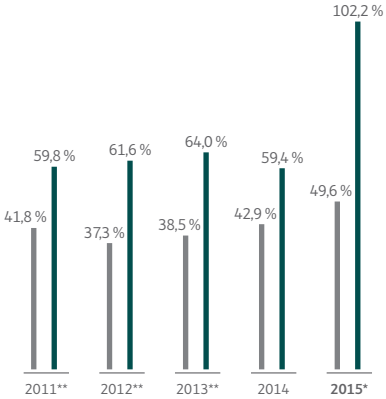
La somme qui serait distribuée en numéraire en 2016 atteindrait donc 505 millions d'euros.

L'objectif de Kering est de conserver des taux de distribution bien équilibrés eu égard d'une part à l'évolution du résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants, et d'autre part au niveau du cash-flow disponible. Au titre de 2015, afin de marquer sa confiance dans son développement futur, le groupe a souhaité conserver un dividende équivalent à celui distribué au titre de 2014 en dépit du taux de distribution élevé rapporté au cash- flow disponible.

DIVIDENDE VERSÉ PAR ACTION (EN EUROS)

* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.*

TAUX DE DISTRIBUTION



* *Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.*
** *Données publiées non retraitées.*

1.7. transactions avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées sont détaillées dans la Note 35 des états financiers.

1.8. événements postérieurs à la clôture

Le 16 mars 2016, Volcom, qui fait partie des activités Sport & Lifestyle de Kering, a cédé la marque Electric, au travers d'une opération de MBO (Management Buy Out), à un groupe dirigé par Eric Crane, Président-Directeur Général d'Electric.

La transaction porte sur l'ensemble des actifs et des droits de marque d'Electric.

Fondée en Californie, Electric est une marque de Sport et Lifestyle haut de gamme qui commercialise des accessoires parmi lesquels des lunettes de soleil, des masques de ski et des Montres. Electric avait été acquise par Volcom en 2008.

1.9. perspectives

Positionné sur des marchés structurellement porteurs, Kering dispose de fondamentaux très solides et d'un portefeuille de marques puissantes à fort potentiel.

L'année 2016 sera caractérisée, pour les Activités Luxe, par une attention particulière portée à la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables, avec une stratégie d'expansion du réseau de magasins ciblée et sélective conduisant à un ralentissement du rythme d'ouvertures nettes. Chez Gucci, le renouveau en termes de création et d'offre produits, à l'œuvre depuis 2015, va s'amplifier et porter ses fruits au cours de l'année 2016.

Concernant les Activités Sport & Lifestyle, tirant parti de son repositionnement réussi, PUMA anticipe un nouvel exercice de croissance de son chiffre d'affaires, et une amélioration de son résultat opérationnel courant.

Dans un environnement macro-économique instable, avec des évolutions de devises qui sont encore susceptibles de générer à court terme de la volatilité, Kering poursuivra un pilotage et une allocation rigoureuse de ses ressources, en vue d'améliorer sa performance opérationnelle, sa génération de cash-flow et sa rentabilité sur capitaux employés.

2. politique d'investissement

La politique d'investissement de Kering a pour objectif de soutenir et d'amplifier le potentiel de croissance du Groupe sur ses marchés, et s'articule autour des investissements financiers (acquisitions ou cessions d'actifs) et des investissements opérationnels (croissance organique).

Les investissements financiers traduisent la stratégie du Groupe qui vise à renforcer ses activités à forte croissance et à rentabilité élevée, dans le domaine du Luxe, en acquérant des marques à fort potentiel de développement, et dont les positionnements sont complémentaires de ceux de ses actifs existants.

Les investissements opérationnels, quant à eux, ont vocation à accélérer la croissance organique des marques du Groupe, en développant ou en rénovant le réseaux de magasins, en investissant dans des plateformes logistiques ou dans les systèmes d'information notamment.

2.1. investissements financiers

2015

Le Groupe dispose d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et n'a pas réalisé d'investissements financiers majeurs en 2015. Ainsi, les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 25,6 millions d'euros pour l'exercice 2015.

Pour rappel, les impacts de la trésorerie des activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5 (Sergio Rossi et Groupe Redcats) sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées » et détaillés en Note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

2014

Les flux de trésorerie liés aux investissements financiers ont représenté un décaissement net de 590,2 millions d'euros pour l'exercice 2014 incluant principalement l'acquisition du groupe Ulysse Nardin, les acquisitions ayant excédé les cessions d'actifs financiers, compte tenu des recapitalisations et refinancements des actifs cédés ou en cours de cession.

Renforcement du portefeuille de marques de Luxe

Kering a annoncé le 19 novembre 2014 avoir finalisé l'acquisition de la marque Ulysse Nardin. La marque détenue à 100 % rejoint le Pôle « Luxe-Montres & Joaillerie » de Kering, dirigé par Albert Bensoussan.

Fondée en 1846 par Ulysse Nardin et ancrée dans l'univers marin, la maison horlogère éponyme fut reprise et relancée à partir de 1983 par Rolf W. Schnyder pour en faire une entreprise à la rentabilité élevée et à la situation financière très saine. Elle bénéficie d'une forte identité de marque qui s'appuie sur son savoir-faire historique dans les chronomètres de marine et les grandes complications.

Ulysse Nardin est consolidée depuis le 1er novembre 2014 et les travaux préliminaires d'allocation du prix d'acquisition ont été finalisés à fin décembre 2015.

2.2. investissements opérationnels

Le Groupe mène une politique d'investissement ciblée, visant à renforcer tant l'image que le positionnement unique de ses marques, ainsi qu'à accroître le retour sur capitaux employés des investissements réalisés.

La politique d'investissement du Groupe est axée autour du développement de son réseau de magasins, de la transformation et de la rénovation de ses points de vente existants, de l'établissement et du maintien des unités de fabrication dans le secteur du Luxe ainsi que du développement de ses systèmes d'information.

Les investissements opérationnels bruts s'élèvent à 672 millions d'euros au 31 décembre 2015, en augmentation de 22 % par rapport à l'exercice précédent. Dans le Pôle Luxe, la hausse des investissements de 5,0 % est principalement liée aux effets de change. Sa stabilité à taux de change constant reflète l'attention portée à la croissance organique à magasins constants et à la consolidation du réseau de magasins existants. Dans le Pôle Sport & Lifestyle, la progression résulte également principalement des effets de change.

En 2015, ces investissements opérationnels bruts concernent les points de vente à hauteur de 46 % (59 % en 2014).

La hausse des investissements Corporate correspond principalement à l'indemnité Safilo et à des investissements réalisés dans les systèmes d'informations et dans des projets immobiliers notamment à Milan, Paris et Tokyo.

En 2015, les investissements opérationnels nets tiennent compte de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 37 millions d'euros (contre 368 millions d'euros en 2014).

Pôle Luxe

Les investissements opérationnels du Pôle Luxe s'élèvent à 391 millions d'euros et s'affichent en progression de + 5,0 %. Cette croissance est en grande partie liée aux effets de change et la faible progression à taux de change constant confirme, comme en 2014, l'attention portée à la croissance organique à magasin constant et à la consolidation du réseau de magasins existants, en tenant compte du contexte plus incertain pour l'industrie du luxe. Exprimés en proportion du chiffre d'affaires, les investissements opérationnels représentent 5,0 % du chiffre d'affaires contre 5,5 % en 2014.

Au 31 décembre 2015, le Pôle Luxe disposait d'un réseau de 1 264 magasins exploités en propre dont 773 (61 %) dans les pays matures et 491 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 78 magasins de plus. La variation nette s'établissait à 90 en 2014.

Gucci

Pour 2015, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 193 millions d'euros en progression de + 3,4 % par rapport à 2014. L'augmentation est essentiellement due aux effets de change. Dans cette enveloppe d'investissements, Gucci a engagé un programme important de rénovations de boutiques avec d'ores et déjà 34 points de vente ayant adopté le nouveau concept de magasins au 31 décembre 2015.

À fin 2015, Gucci exploite 525 magasins en direct, dont 218 dans les pays émergents. Au cours de l'année, Gucci a ouvert en net 20 nouveaux magasins. Cinq de ces ouvertures nettes se rapportent à la décision prise en 2014 de reprendre des points de vente précédemment exploités par des tiers en Afrique du Sud et aux États-Unis.

Bottega Veneta

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Bottega Veneta s'établissent à environ 50 millions d'euros en hausse de 9 millions d'euros (+ 21,3 %) par rapport à 2014. 2014 avait néanmoins constitué un point bas dans le cycle d'investissements de la marque. En outre, l'enveloppe d'investissements de 2015 représente 3,8 % du chiffre d'affaires, un ratio plutôt bas rapporté aux autres marques de luxe de Kering.

Le réseau de magasins exploités en propre par Bottega Veneta compte 251 magasins au 31 décembre 2015, dont 110 dans les pays émergents. Dans l'année, la marque a ouvert en net 15 nouveaux points de vente.

Yves Saint Laurent

Les investissements opérationnels bruts d'Yves Saint Laurent ont augmenté en 2015 pour s'élever à environ 63 millions. Ils progressent de + 16,4 % mais à rythme moins soutenu que le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel. Il en résulte un effet positif sur la génération de cash-flow de la marque.

Au 31 décembre 2015, la marque exploitait 142 magasins en propre dont 61 dans les pays émergents. En net, 14 magasins ont été ouverts au cours de l'année, dont le *flagship* de Tokyo, dans le quartier d'Omotesando.

Autres marques de Luxe

Le réseau de magasins exploités en propre par les autres marques du Pôle Luxe comptait 346 unités au 31 décembre 2015. La croissance du réseau de magasins s'établit à 29 ouvertures en net. Le réseau compte 244 magasins dans les pays matures et 102 dans les pays émergents.

En dépit de l'effet négatif de conversion des investissements libellés en devises, l'enveloppe d'investissements opérationnels recule pour s'établir à 85 millions d'euros. Comme en 2014, les marques se sont en effet montrées très sélectives et exigeantes dans leur politique d'investissement.

Pôle Sport & Lifestyle

Les investissements opérationnels bruts du Pôle Sport & Lifestyle s'établissent à 91 millions d'euros, en progression de + 6,4 % par rapport à 2014. Cette évolution résulte pour partie des effets de change mais aussi de la hausse des investissements chez PUMA dans un contexte de relance de la marque.

Au 31 décembre 2015, le réseau de magasins exploités en direct par les marques du Pôle comporte 702 points de vente. Par rapport au 31 décembre 2014, 25 nouveaux points de vente ont été ouverts en net, principalement dans les pays émergents (au nombre de 16 en net).

PUMA

Les investissements opérationnels s'élèvent à 85 millions, en hausse de + 11,3 % par rapport à 2014, sous l'effet combiné de la conversion des investissements réalisés hors de la zone euro et de la poursuite de la refonte de la *supply chain* et des systèmes d'information.

Au 31 décembre 2015, le réseau de magasins exploités en propre par PUMA compte 651 unités, soit 27 ouvertures en net par rapport au 31 décembre 2014. Environ les deux tiers des magasins existants et des ouvertures de l'exercice sont localisés dans des pays émergents où ce canal de distribution est en croissance et affiche une bonne profitabilité.

Autres marques de Sport & Lifestyle

Pour 2015, les investissements opérationnels bruts de Volcom et Electric ont été significativement réduits pour s'établir à environ 6 millions d'euros, en recul de 4 millions d'euros par rapport à 2014.

Le réseau de magasins exploités en propre par Volcom compte 50 unités au 31 décembre 2015, dont 8 dans les pays émergents.

3. gestion des risques

La gestion des risques s'inscrit dans le cadre des processus d'identification et d'évaluation continue des risques du Groupe (cf la partie « procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société » du Rapport du Président du conseil figurant en page 165 du présent Document de Référence.)

3.1. risques financiers

Le Groupe a mis en place une organisation qui permet de gérer de façon centralisée les risques financiers de liquidité, de change et de taux. Dépendant de la Direction Financière, la Direction des Financements et de la Trésorerie du groupe Kering assume cette responsabilité et dispose pour cela de l'expertise, des moyens notamment techniques et des systèmes d'information nécessaires. Elle intervient sur les différents marchés financiers dans les meilleures conditions d'efficacité et de sécurité par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, société du Groupe dédiée à la gestion de trésorerie et au financement. Elle coordonne la gestion de trésorerie des filiales et détermine la politique bancaire du Groupe.

Les risques financiers identifiés par le Groupe sont les suivants :

Risque de signatures

Kering minimise son exposition au risque de contrepartie en ne s'engageant qu'avec des établissements de première catégorie et en répartissant les transactions parmi les institutions sélectionnées dans des limites de montant et de maturité qui leur sont affectées. Les contreparties des opérations de produits dérivés sont incluses dans les procédures de gestion du risque de contrepartie : chacune d'elles fait l'objet d'autorisations régulièrement mises à jour en montant et maturité. Les contreparties font l'objet d'une classification interne qui dépend notamment de la note obtenue auprès des agences de notation. La notation des contreparties ne peut pas être inférieure au niveau « BBB » chez Standard & Poor's et à son équivalent chez Moody's.

Risque actions

Dans le cadre de ses opérations courantes, Kering intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering. Dans le cadre de son programme de rachat d'actions, Kering est amené à intervenir sur son propre titre ou *via* l'utilisation de produits dérivés, dans le respect de la réglementation en vigueur. Par ailleurs, Kering a donné mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de ses titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Lorsque Kering met en place des placements financiers sous la forme de SICAV, OPCVM ou équivalents, il utilise systématiquement des instruments de type monétaire de maturité de moins de trois mois et bénéficiant d'une liquidité afin de limiter les risques. En conséquence, Kering supporte un risque de prix jugé non significatif.

Les informations complémentaires relatives au risque actions sont présentées dans la Note 30.3 des comptes consolidés annuels.

Risque de change

Le Groupe est amené à utiliser des instruments de couverture afin de réduire son exposition au risque de change en fonction des spécificités propres à chaque Pôle.

Ces instruments sont destinés, soit à couvrir des dettes et créances commerciales en devises, soit à couvrir des expositions budgétaires hautement probables et/ou des engagements fermes. Chaque entité couvre le risque de change généré par l'utilisation d'une devise autre que sa devise fonctionnelle dans ses relations commerciales.

Les sociétés du Pôle Sport & Lifestyle couvrent principalement le risque de change généré par des engagements fermes d'achat en devises ou des flux d'achat hautement probables et dont l'horizon dépend de l'activité propre à chaque entité. Ces flux de couverture sont également générés par des flux intragroupes *via* des centrales d'achat.

Les sociétés du Pôle Luxe sont amenées à couvrir le risque de change d'une part importante des ventes faites à leurs filiales de distribution et plus marginalement leurs flux d'achats. Ces flux couverts sont essentiellement des flux intragroupes.

Les expositions futures en devises sont déterminées dans le cadre d'une procédure budgétaire régulièrement réactualisée.

L'horizon de couverture est adapté au cycle de chaque marque et n'excède que marginalement l'année à chaque date de clôture.

Les directives et procédures de gestion du risque de change sont déterminées par le Comité exécutif de chaque entité et validées par Kering.

Les opérations de couverture sont réalisées par les marques dans le cadre de procédures et politiques de gestion du risque de change adaptées à leurs activités.

Ces procédures intègrent les règles Groupe définies par Kering :

- Kering Finance SNC est la contrepartie unique des opérations de change, sauf contrainte réglementaire ou opérationnelle spécifique ;
- toute opération de couverture de change est adossée, en montant et maturité, à un sous-jacent économique interdisant ainsi toute opération spéculative ;
- toute exposition hautement probable est couverte à hauteur de 80 % minimum pour les expositions budgétaires et couverte à 100 % pour les engagements fermes ;
- la nature des instruments financiers utilisés en couverture est strictement limitée et est définie par Kering ;
- chaque marque met en place un processus de contrôle interne et organise des audits périodiques.

Kering veille à l'adéquation des politiques de gestion du risque de change de chaque marque avec son exposition en devise sous-jacente, notamment au travers d'une procédure mensuelle de *reporting* de change et organise périodiquement des audits au niveau du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également amené à couvrir le risque de change d'actifs et passifs financiers émis en devises en utilisant des swaps de change permettant de refinancer ou placer la trésorerie en euros ou en monnaie locale.

La Note 30.2 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de change (voir page 279, « Exposition aux risques de change »).

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de change pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office*/*middle-office*/*back-office*/comptabilité) et d'assurer le retournement des dérivés internes sur le marché. Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de change.

Risque de taux

La politique de risque de taux est de la compétence de Kering et sa gestion est réalisée de manière consolidée par Kering Finance SNC. Kering a ainsi fixé l'objectif de répartition entre taux fixe et taux variable de l'endettement financier net consolidé du Groupe : 30 % à taux variable et 70 % à taux fixe.

Le risque de taux est analysé à partir des données et projections de l'évolution de l'endettement financier net consolidé, de l'échéancier des couvertures de taux et des financements émis à taux fixe et à taux variable. Cette analyse permet d'initier les couvertures de taux en adéquation avec l'objectif de répartition taux fixe/taux variable du Groupe. La mise en place des produits de couverture appropriés est effectuée par l'intermédiaire de Kering Finance SNC, en liaison étroite avec la Direction Générale de Kering. Kering utilise principalement des swaps de taux d'intérêts afin de convertir à taux variable tout ou partie de ses emprunts obligataires émis à taux fixe et des options de taux de type « cap » et « collar » afin de protéger les financements à taux flottant contre le risque d'augmentation des taux d'intérêt.

Kering Finance SNC assure le traitement, le contrôle et le suivi administratif des opérations de taux pour le compte des sociétés du Groupe, au travers d'une organisation permettant de garantir la séparation des tâches et la sécurité des transactions (*front-office*/*middle-office*/*back-office*/comptabilité). Kering Finance SNC dispose des moyens techniques et des systèmes d'information standards référencés sur le marché permettant de valoriser les instruments financiers de taux.

La Note 30.1 des comptes consolidés annuels présente la nature des instruments de couverture ainsi que l'exposition au risque de taux (voir page 277, « Exposition aux risques de taux d'intérêt »).

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses sociétés est étroitement et périodiquement appréciée par Kering, à l'aide des procédures de *reporting* financier des marques et du Groupe.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, le Groupe a poursuivi sa politique de financement visant à optimiser l'échéancier de sa dette et en limitant la concentration des remboursements.

Dans le cadre de cette gestion active, il diversifie également les sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Le Groupe dispose notamment d'un montant de lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2015 qui s'élève à 4 131,8 millions d'euros contre 4 125,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Kering dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) au Luxembourg pour l'émission de ses emprunts obligataires d'un montant de 5 milliards d'euros et dont le montant utilisé au 31 décembre 2015 s'élève à 3 675,6 millions d'euros, dont 275,6 millions d'euros émis en dollars américains. Le programme EMTN a été renouvelé le 2 décembre 2015 pour une durée d'un an. Le groupe Kering est noté par l'agence Standard & Poor's qui lui a attribué la note « A2 » à court terme et « BBB » à long terme, perspective stable.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent les clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*). Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010 intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* (Note 29.4).

Les lignes de crédit confirmées de Kering et Kering Finance SNC contiennent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net/EBITDA inférieur ou égal à 3,75 (Note 29.5.3 des comptes consolidés annuels). Le calcul de ce covenant financier s'effectue sur une base « pro forma ». Au 31 décembre 2015, Kering et Kering Finance SNC n'utilisaient pas de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Les émissions obligataires sur le marché de l'euro ne contiennent aucun engagement lié à des ratios financiers.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2015 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Les informations relatives au risque de liquidité sont présentées dans la Note 29 des comptes consolidés annuels pour la répartition par échéance et par devise des dettes du Groupe et dans la Note 30.6 des comptes consolidés annuels détaillant le risque de liquidité conformément à la norme IFRS 7.39.

3.2. risques stratégiques et opérationnels

Suivant les recommandations de l'AMF, ce chapitre ne traite que des risques dont les impacts sont jugés potentiellement significatifs par le Groupe.

Instabilités macro-économiques

La faiblesse de la croissance mondiale ainsi que l'instabilité politique de certains pays concourent à un environnement macroéconomique dégradé.

L'équilibre des activités des Pôles Luxe et Sport & Lifestyle en termes d'implantations géographiques, limite l'exposition du Groupe aux conséquences d'une récession locale et permet de profiter de la croissance dans les pays émergents.

Le portefeuille de produits réduit la dépendance du Groupe à une gamme particulière ; le réseau de distribution est de surcroît géographiquement équilibré : la vente des produits du Pôle Luxe se fait notamment par l'intermédiaire de plus de 1 200 points de vente exploités en propre dans 42 pays.

Matières premières et savoir-faire stratégiques

La capacité du Pôle Luxe à répondre aux attentes de ses clients exige à la fois d'assurer la disponibilité parfaite de certaines matières premières conformes aux critères de qualité du Groupe, et d'entretenir le savoir-faire des équipes de production au niveau le plus élevé. Le Groupe a donc mis en place des partenariats privilégiés avec ses fournisseurs et a entrepris une politique de recherche active de nouveaux partenaires. En outre, le Groupe renforce l'intégration verticale de sa chaîne de production, par le biais d'acquisitions ou d'associations d'activités stratégiques dans la sous-traitance.

La pérennité du savoir-faire dans les métiers du Pôle Luxe, quant à elle, est assurée par des actions menées en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, et par l'internalisation d'activités initialement sous-traitées.

Fluctuation des prix des matières premières

La hausse des prix des matières premières utilisées par le Pôle Luxe est corrélée à la demande soutenue du secteur pour les cuirs, peaux et pierres précieuses. Quant à la hausse des prix des matières premières intégrées dans la chaîne de production du Pôle Sport & Lifestyle, elle résulte des variations des prix du caoutchouc, du coton, du polyester ainsi que de la sous-traitance. La hausse des prix des coûts de production peut être compensée pour tout ou partie par une hausse ciblée du prix de vente des produits finis.

Par ailleurs, l'attention portée par le Groupe à la traçabilité de ses approvisionnements, au respect par ses fournisseurs et sous-traitants des règles d'éthique du Groupe et des législations, ainsi que la vigilance du Pôle Luxe sur la conformité de ses approvisionnements aux normes internationales relatives aux conditions d'exploitation de l'or, du diamant et des pierres précieuses, limite le champ des options possibles en matière d'approvisionnement. Le Groupe est néanmoins organisé pour rechercher régulièrement de nouveaux fournisseurs susceptibles de répondre favorablement aux exigences ainsi posées.

Attractivité commerciale – Valeur de la marque

Les activités du Groupe reposent sur des marques globales et puissantes de Luxe et de Sport & Lifestyle. La perte d'attractivité et de désirabilité commerciale et la dépréciation corrélée de ces marques constituent l'un des principaux risques du Groupe. Elles peuvent notamment découler d'une prise en compte insuffisante des attentes des consommateurs, de la mutation des marchés, de la perte de partenariats clés, de problèmes de qualité produit, ou encore du non-respect des principes du Groupe en termes de Responsabilité Environnementale et Sociale. Les impacts comptables liés à une perte de valeur sont détaillés dans la Note 19 annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2015 en page 260.

Attentes des consommateurs

Le leadership créatif des marques du Groupe, le succès des collections et l'attractivité commerciale en résultant sont confiés à des Directions Artistiques et leurs créateurs reconnus dans le monde entier, et sont entretenus par le respect de l'identité de la marque et de ses fondamentaux au cours du temps. Les marques du Pôle Sport & Lifestyle jouent également un rôle d'initiateur de tendances à l'égard des consommateurs en investissant dans la recherche et développement et en proposant aux consommateurs de nouveaux produits et services.

L'incapacité à anticiper l'évolution des attentes des consommateurs constituerait pour le Groupe un risque majeur susceptible d'affecter le développement de ses activités. En réponse à cette menace, les efforts du Groupe portent sur l'optimisation du cycle d'approvisionnement, avec la diminution du temps entre la phase de conception et la mise en place des produits sur le marché.

Le Groupe encourage également les Pôles à anticiper au mieux les tendances de consommation : ils exercent ainsi une observation permanente des tendances de marché (salons, bureaux de tendances, études consommateurs).

Les marques du Pôle Luxe élargissent ainsi leur offre, multiplient le nombre de collections et mettent en place de nouveaux partenariats avec des designers renommés.

Perte d'un partenariat clé

Les partenariats développés avec des personnalités, des athlètes, des équipes sportives ou d'autres marques, jouent un rôle important dans la valorisation de l'image du Groupe. L'anticipation dans le renouvellement des contrats les plus importants, l'élargissement du portefeuille des partenariats, ainsi que le soin particulier apporté à la qualité des relations avec les icônes et représentants des marques du Groupe, permettent de limiter le risque de perte de partenariat stratégique.

Qualité et sécurité des produits/ risques sur la santé

La qualité des produits vendus ainsi que leur conformité aux standards élevés de sécurité sont l'une des priorités du Groupe.

Afin de commercialiser des produits répondant à ces standards, le Groupe a mis en place une démarche qualité couvrant toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception jusqu'à sa commercialisation : qualification du produit selon des normes qualité et sécurité, sélection du fournisseur suite à un audit technique et à son adhésion à la Charte fournisseurs du Code d'éthique, contrôles qualité et sécurité des produits tout au long du processus de production par des ingénieurs et des laboratoires accrédités.

Les procédures relatives au contrôle des produits sont présentées au Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 119 à 122.

Les Pôles se sont dotés de cellules de gestion de crise « produit ». En cas de risque avéré, les Pôles respectent un processus d'information immédiate et transparente du public et de rappel des produits défectueux.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un programme d'assurance de responsabilité civile au titre des produits qui s'avéreraient défectueux (voir partie 3.4 « Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance », page 215).

Image et réputation/respect des règles d'éthique et d'intégrité

Le Groupe veille à la valeur des actifs liés à son image et sa réputation.

Il est donc attentif à ce que ne se produise pas d'incident causé par un comportement contraire à la déontologie de la part d'une personne morale ou physique placée sous le contrôle du Groupe ou entretenant des relations d'affaires avec lui.

Dans ce cadre, chacun des Pôles s'est doté d'une politique de gestion de crise et d'une cellule de gestion de crise en relation avec le siège de Kering.

De même, le Groupe veille à la bonne application par l'ensemble des collaborateurs de la Charte du Groupe (celle-ci définit le cadre de la décentralisation de l'organisation) et de son Code d'éthique dont la troisième édition a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en 2013, disponible en 12 langues. Un Comité d'éthique groupe Kering a été mis en place, complété de deux Comités d'éthique régionaux : le Comité d'éthique Asie-Pacifique (APAC) et le Comité d'éthique Amériques (Americas). Les Comités d'éthique peuvent être contactés *via* une ligne d'appel (hotline), accessible également en 12 langues, depuis 74 pays.

Le Groupe réfléchit régulièrement à l'adaptation de ces documents à son organisation. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les fournisseurs adhèrent à la Charte fournisseurs du Groupe ; celle-ci leur rappelle la nécessité d'en faire la promotion au sein de leurs unités de production. Son respect est en outre contrôlé par la conduite d'audits sociaux dans les sites de production (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 116 à 119).

Toutes les marques du Pôle Luxe mettent en œuvre les moyens et dispositifs appropriés pour assurer la parfaite conformité de leurs activités avec les exigences du Groupe en terme de responsabilité sociale et environnementale : certification SA 8000, certification RJC, audits sociaux ou programme de formation à destination des fournisseurs, par exemple, sont autant de moyens et leviers d'actions mis en œuvre au quotidien au sein des marques.

Le Pôle Sport & Lifestyle porte également son attention au respect par ses fournisseurs de ces exigences sociales et environnementales, à l'instar de PUMA qui veille au respect par ses fournisseurs de ses standards S.A.F.E (« Social Accountability and Fundamental Environmental ») visant à proscrire le travail des enfants, les conditions de travail contraires à l'éthique, les dommages environnementaux et de façon générale, toute relation d'affaire avec des organisations criminelles.

Contrefaçon et distribution parallèle

Kering possède, notamment au travers de ses Pôles Luxe et Sport & Lifestyle, un large portefeuille de marques, de modèles, de droits d'auteurs, de brevets, de créations et de savoir-faire qui constitue à la fois une propriété intellectuelle et un actif stratégique pour le Groupe.

Les Directions Juridiques du Groupe assurent la bonne gestion des portefeuilles de marques et autres droits de propriété intellectuelle, et mettent en place des politiques actives et diversifiées contre toute violation de ces droits. Le Groupe lutte notamment contre les réseaux illicites de vente de produits contrefaits ou copiés, et contre les réseaux de distribution parallèle, en particulier par le développement de la traçabilité des produits.

La défense de la propriété intellectuelle du Groupe prend des formes multiples, de très en amont des portefeuilles de marques jusqu'en aval avec des opérations douanières, policières ou judiciaires anti-contrefaçons. Les coûts de la surveillance des marchés et de la lutte contre la contrefaçon sont répartis, au sein des marques et du siège, dans les fonctions juridique, sécurité, ou dans les magasins. Ces coûts sont peu significatifs à l'échelle du Groupe.

Kering est aussi présent au sein des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du Luxe. Le Groupe agit également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de sources d'approvisionnement de tiers.

Les marques, brevets ou droits de propriété intellectuelle exploités par le Groupe en propriété ou en licence lui appartiennent en propre sans restriction d'antériorité, d'usage ou de droits susceptible de restreindre cette exploitation sur aucun des territoires concernés et il en est de même des dénominations sociales et noms de domaine des filiales ou des branches, des enseignes des magasins ou des points de vente du Groupe, ou qu'il s'agisse des marques ou signes de produits ou services fabriqués ou commercialisés par les différentes entités du Groupe. Cette situation n'exclut pas que, dans le cadre de la politique de valorisation des marques du Groupe, certaines marques lui appartenant soient concédées en licence à des tiers pour la commercialisation de produits ou services, comme c'est notamment le cas dans le domaine des parfums ou cosmétiques ; dans tous les cas, ces licences s'opèrent à des conditions commerciales et financières équilibrées et sans impact sur la pleine titularité des marques et des signes appartenant au Groupe. Une information relative aux obligations contractuelles et autres engagements est fournie dans les notes 34.2.1. et 34.2.3. annexées aux comptes consolidés au 31 décembre 2015 en pages 293 et 294.

Procédures et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées ou susceptibles de l'être dans des procédures et litiges qui interviennent dans le cours normal des opérations, dont des réclamations ou contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières, ainsi que des autorités gouvernementales diverses ou de concurrence. Les charges pouvant en découler, lorsqu'elles sont estimées probables par les sociétés et leurs experts, ont fait l'objet de provisions pour risques et charges. Aucun des contentieux en cours

dans lesquels les sociétés du Groupe sont actuellement impliquées, de l'avis de leurs experts et conseils, ne fait courir de risque dans le cours normal des affaires ou au développement du Groupe. L'ensemble de ces risques juridiques, comprenant l'impact des engagements donnés dans le cadre des cessions de contrôle d'entreprises, est provisionné dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2015. Aucun de ces risques n'a été identifié comme survenu hors du cours normal des activités courantes des sociétés ou du Groupe.

Le Groupe estime que les diligences et procédures effectives d'identification et de gestion de ses risques industriels et environnementaux au sein de chacune des branches concernées, et qui recourent notamment à des organismes et conseils extérieurs habilités, répondent de façon adéquate, en pertinence et proportionnalité, aux standards professionnels et techniques en usage dans le cadre de la réglementation applicable. Une politique active de prévention et précaution fait partie intégrante de ces diligences et procédures.

Au surplus, diverses déclarations ou garanties ont été souscrites par le Groupe à l'occasion de cessions de contrôle de filiales intervenues au cours des dix dernières années (voir la Note 34.1. annexée aux comptes consolidés au 31 décembre 2015 en page 291).

S'agissant des législations ou réglementations applicables aux activités du Groupe (hormis l'existence d'éventuelles sanctions internationales prises à l'encontre de tel ou tel pays mais sans impact sur les activités du Groupe), aucune d'elles ne relève de régimes spéciaux ou dérogatoires sur aucun des territoires concernés et elles sont toutes régies par les mêmes contraintes ou obligations que celles avec lesquelles elles se trouvent effectivement en concurrence sur les différents marchés concernés.

Il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune évolution prévisible de caractère réglementaire ou législatif contraire à ce constat.

À la connaissance de la Société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, il n'y a pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et de son Groupe.

Risques juridiques

Le Groupe possède un portefeuille de marques et de noms de domaine particulièrement important, ainsi que des savoir-faire et des méthodes de production qui lui sont propres. Il a notamment mis en place des accords de licence avec ses filiales et les partenaires qui utilisent ses droits de propriété intellectuelle, lesquels représentent une part substantielle du patrimoine du Groupe.

Aussi, le Groupe veille à la protection de ses droits et mène une politique de lutte anti-contrefaçon active, tant la contrefaçon peut affecter le chiffre d'affaires et nuit à l'image du Groupe et de ses produits. Ces actions sont menées par la Direction juridique du Groupe et celles de ses marques, avec l'assistance de conseils externes, et en lien avec les autorités locales compétentes.

Par ailleurs, consciente de l'accès par certains de ses collaborateurs à des données confidentielles, la Société s'assure de les sensibiliser par la diffusion de bonnes pratiques et d'une charte de contrôle interne conduisant à limiter ce risque, notamment concernant l'utilisation des systèmes d'information et les réseaux sociaux.

Enfin, le Groupe a développé une organisation juridique aux niveaux régional (Asie, Amériques, Europe), local (filiales) et central afin de veiller au respect des nombreuses lois et réglementations auxquelles il est soumis.

Gestion des talents

Une des clés de la réussite du Groupe réside dans le talent et la créativité de ses collaborateurs. La capacité à les identifier, les attirer, les retenir et développer leurs compétences constitue un enjeu pour le Groupe.

La politique de ressources humaines vise à installer un environnement professionnel motivant et impliquant, encourage l'attachement au Groupe et à ses valeurs par des programmes de formation et par un intéressement aux résultats, développe l'employabilité des collaborateurs, la mobilité en interne et les perspectives d'évolution et de développement professionnels et personnels (voir Chapitre 3 du présent Document de Référence : « Le développement durable », pages 65 à 68).

Une attention particulière est notamment portée aux équipes dans le domaine de la création afin de pérenniser l'identité des marques.

Systèmes d'information

La majeure partie des processus de production et transactionnels du Groupe s'appuient sur des systèmes d'information. La maturité de ces derniers en termes d'adaptation aux besoins, de sécurité, de déploiement ou de fonctionnalité est relativement hétérogène au sein du Groupe. L'adaptation, l'amélioration, la sécurisation et la pérennisation des systèmes d'information sont assurées par un programme d'investissement pluriannuel. Le Groupe met par ailleurs à jour et surveille l'efficience de ses plans de continuité et de reprise d'activité.

Avec l'aide des départements sécurités des marques des Pôles, le Groupe met en place des mesures afin d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation.

Risque de crédit

En raison de la nature de ses activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients. Il s'agit des ventes effectuées directement

à la clientèle par le Pôle Luxe. Pour les ventes réalisées par des intermédiaires de type « wholesalers », il n'existe pas de dépendance vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe.

En raison de ses activités, le Pôle Sport & Lifestyle est plus exposé à un risque de défaut de paiement puisqu'une part significative de la distribution de ses produits est réalisée par l'intermédiaire de « wholesalers ». Le Pôle gère ce risque par un suivi permanent de ses encours. Le cas échéant, une provision est inscrite en diminution de la valeur de ses actifs. Le risque de crédit est également limité par la souscription d'assurances.

Saisonnalité des ventes

À l'issue des cessions des activités de distribution intervenues en 2012 et 2013, le Groupe s'est recentré sur les secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle ; depuis, la saisonnalité des activités du Groupe a été réduite et ne présente plus de ce fait un risque significatif.

Cependant, le 4e trimestre est, pour les marques de Luxe, le plus important en termes de poids du chiffre d'affaires, en raison des achats effectués par les clients à l'occasion des fêtes de fin d'année dans les pays occidentaux, sans toutefois que le poids de ce trimestre ne soit matériellement plus élevé que celui des 3 premiers trimestres de l'année. Par ailleurs, l'activité des secteurs du Luxe et du Sport & Lifestyle repose sur un rythme en général biannuel de collections, dont d'éventuelles variations dans les dates de livraison aux distributeurs tiers (wholesalers) peuvent induire des effets de report d'un trimestre à l'autre.

Des événements exceptionnels susceptibles d'avoir des conséquences majeures sur l'environnement politique ou macro-économique d'un ou plusieurs des principaux marchés du Groupe peuvent également peser sur l'activité et les résultats d'un trimestre et rendre de fait la saisonnalité d'un exercice atypique.

3.3. risques de conformité

La présence internationale du Groupe l'expose à un risque de conformité aux lois et réglementations nationales en raison de la complexité et de l'évolution des réglementations en matière notamment de droit des sociétés, de droit fiscal, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays. Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect d'une législation par méconnaissance de son évolution, le Groupe met à la disposition de ses Pôles un dispositif de veille réglementaire, au siège, et dans des centres de services localisés dans les différentes zones où le Groupe est présent.

3.4. traitement des risques

La politique de traitement des risques du Groupe s'appuie sur l'identification et l'évaluation continue des risques, l'organisation de la prévention et de la protection des biens et des personnes, et l'existence de plans de secours et de continuité.

La politique de gestion des risques du Groupe prévoit également le transfert de risques aux marchés de l'assurance.

Assurance des risques

La politique de transfert des risques significatifs sur les compagnies d'assurance est déterminée par :

- le meilleur équilibre économique entre les couvertures de risques, les primes et l'auto-assurance du Groupe ;

et,

- l'offre, les contraintes du marché de l'assurance et les réglementations locales.

Les couvertures privilégient l'approche « TOUS RISQUES SAUF », et sont déterminées en fonction de l'appréciation des conséquences financières pour l'entreprise de sinistres possibles, notamment en matière de :

- responsabilité civile : dommages corporels ou matériels causés à des tiers du fait des produits, des installations du mobilier et matériel ;
- incendie, explosion, dégât des eaux, etc. ;
- pertes d'exploitation consécutives à un dommage direct.

L'achat de couvertures d'assurance est basé sur la détermination, par site et par société concernée, du niveau de couverture nécessaire pour faire face à la survenance, raisonnablement estimée, de risques divers (risques de responsabilité, de dommage et de contrepartie sur les distributeurs tiers). Cette appréciation prend en compte les évaluations faites par les assureurs en tant que souscripteurs des risques du Groupe.

Les programmes d'assurances mis en place par le Groupe, centralisant la majeure partie des achats de couvertures d'assurances IARD pour les filiales, ont été souscrits avec le concours de courtiers en assurance de dimension internationale, spécialisés dans la couverture de grands risques, auprès d'assureurs reconnus dans le secteur de l'assurance des risques industriels.

Les principaux programmes mis en place concernant l'assurance :

- des dommages matériels d'incendie, d'explosion, de dégât des eaux, de bris de machine, d'événements naturels atteignant ses biens propres : immeubles/mobilier/matériel/marchandises/installations informatiques, ceux mis à sa charge, ainsi que les pertes d'exploitation consécutives, pour une durée estimée nécessaire pour une reprise normale d'activité ;
- des dommages et pertes de matériel, de marchandises et/ou de biens en cours de transport ;
- des dommages consécutifs au vol, à la fraude, aux détournements, aux actes de malveillance portant sur les valeurs, les données et/ou les biens ;
- des dommages corporels et matériels consécutifs à des opérations de construction (travaux neufs, rénovation, réhabilitation, etc.) réalisées en qualité de maîtres d'ouvrage ;
- des responsabilités pour les dommages corporels ou matériels causés à autrui par les véhicules à moteur des différentes enseignes ;
- des responsabilités au titre de sa responsabilité civile générale et environnementale pour le « risque d'exploitation » et le « risque après livraison » et « après prestations de service », en raison des dommages causés aux tiers dans le cadre des activités du Groupe ;
- de non-paiement des créances échues par les distributeurs tiers notamment en cas de défaut de paiement ou d'insolvabilité.

D'autres contrats d'assurance sont souscrits par les entités du Groupe pour des risques spécifiques ou pour tenir compte de contraintes locales.

Les risques non assurés sont ceux pour lesquels il n'existe pas d'offre de couverture sur le marché de l'assurance ou ceux pour lesquels l'offre d'assurance a un coût disproportionné par rapport à l'intérêt potentiel de l'assurance.

Les facteurs de risques connus et gérables en fonction de l'état actuel des connaissances scientifiques ou médicales sont gérés au sein du groupe Kering d'une manière cohérente avec ce qui est fait dans les autres groupes industriels en France ou à l'étranger exposés aux mêmes problématiques. C'est notamment ce qui permet au Groupe de trouver des assureurs prêts à assumer les conséquences d'accidents imprévisibles et aléatoires.

Les couvertures d'assurance s'appliquent à toutes les sociétés du Groupe.

Globalement, le niveau de couverture des principaux risques potentiels, pour l'ensemble du Groupe, est, à effet du 1er janvier 2015, de :

- dommages, incendie, explosion, dégâts des eaux et pertes d'exploitation consécutives : 300 millions d'euros ;
- responsabilité civile générale : 145 millions d'euros ;
- dommages et pertes de marchandises en cours de transport : 25 millions d'euros ;
- dommages de fraude et malveillance sur les biens et les valeurs : 20 millions d'euros.

Afin de diversifier les sources de couvertures et pérenniser les couvertures d'assurances afférentes à des risques très volatiles tels que les risques de tremblement de terre au Japon, le Groupe a souscrit une couverture catastrophe placée auprès d'investisseurs, dont le mécanisme est basé sur un déclenchement paramétrique et indemnitaire.

Le coût total du financement des risques comporte trois postes (outre les investissements de prévention et le coût des mesures de protection « physique ») :

- poids des franchises, rétention, auto-assurance en 2015 à la charge des filiales : 1,153 million d'euros ;
- sinistralité autofinancée par le Groupe *via* les sociétés de réassurance du Groupe en 2015 : 8,6 millions d'euros : total estimé à fin 2015.

L'auto-assurance par la filiale de réassurance du Groupe permet notamment la réduction et l'optimisation des coûts et des performances d'assurance en raison d'une mutualisation interne au Groupe des risques de fréquence à concurrence de montants fixés par sinistre et d'une protection en réassurance en cas de fréquence exceptionnelle de sinistres au cours d'une même année.

Au 1er juillet 2015, la société de réassurance du Groupe intervient, notamment, dans le cadre des couvertures dommages/pertes d'exploitation à hauteur de 5 millions d'euros par sinistre (soit sur la période du 1er juillet au 30 juin).

- budget des primes d'assurance et frais de gestion y compris visites d'ingénierie, frais d'intermédiation, etc. (budget définitif 2015 HT) : 17,335 millions d'euros.

En complément de ce budget s'ajoutent les contrats d'assurance spécifiques à une entité ou une activité donnée ou encore les spécificités locales dans certains pays (accidents du travail, cotisations à des fonds événements naturels,etc.), gérés au niveau de chaque entité et/ou pays.

4. comptes consolidés au 31 décembre 2015

4.1. compte de résultat consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Produits des activités ordinaires	**5**	**11 584,2**	**10 037,5**
Coût des ventes		(4 510,0)	(3 741,7)
Marge brute		**7 074,2**	**6 295,8**
Charges de personnel	6-7	(1 820,6)	(1 545,2)
Autres produits et charges opérationnels courants		(3 606,9)	(3 086,6)
Résultat opérationnel courant	**8**	**1 646,7**	**1 664,0**
Autres produits et charges opérationnels non courants	9	(393,5)	(112,1)
Résultat opérationnel		**1 253,2**	**1 551,9**
Charges financières (nettes)	10	(249,1)	(197,4)
Résultat avant impôt		**1 004,1**	**1 354,5**
Impôt sur le résultat	11	(321,7)	(325,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(2,2)	(0,8)
Résultat net des activités poursuivies		**680,2**	**1 028,1**
dont part du Groupe		655,0	1 007,7
dont part des intérêts non contrôlés		25,2	20,4
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées	**12**	**41,0**	**(478,8)**
dont part du Groupe		41,0	(478,8)
dont part des intérêts non contrôlés			
Résultat net de l'ensemble consolidé		**721,2**	**549,3**
Résultat net part du Groupe		696,0	528,9
Résultat net part des intérêts non contrôlés		25,2	20,4
Résultat net part du Groupe		**696,0**	**528,9**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	5,52	4,20
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	5,52	4,20
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies		**655,0**	**1 007,7**
Résultat par action *(en euros)*	13.1	5,20	8,00
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.1	5,20	8,00
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants		**1 017,3**	**1 177,4**
Résultat par action *(en euros)*	13.2	8,07	9,35
Résultat dilué par action *(en euros)*	13.2	8,07	9,35

4.2. état du résultat global consolidé pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat net		**721,2**	**549,3**
Écarts actuariels [1]		(29,7)	(5,3)
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé			10,0
Éléments non recyclables de la quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Éléments non recyclables en résultat		**(29,7)**	**4,7**
Écarts de conversion		125,6	74,7
Couvertures des flux de trésorerie [1]		74,9	(151,1)
Actifs disponibles à la vente [1]		0,4	(0,7)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Éléments recyclables en résultat		**200,9**	**(77,1)**
Autres éléments du résultat global, après impôt	**14**	**171,2**	**(72,4)**
Résultat global total		**892,4**	**476,9**
dont part du Groupe		860,0	440,4
dont part des intérêts non contrôlés		32,4	36,5

(1) Net d'impôt.

4.3. état de la situation financière consolidée aux 31 décembre 2015 et 2014

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Goodwill	16	3 758,8	4 039,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	17	11 285,5	10 748,1
Immobilisations corporelles	18	2 073,0	1 887,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20	20,9	23,2
Actifs financiers non courants	21	458,4	400,0
Actifs d'impôts différés	11.2	849,6	758,0
Autres actifs non courants		39,9	36,2
Actif non courant		**18 486,1**	**17 892,6**
Stocks	22	2 191,2	2 234,7
Créances clients	23	1 137,1	1 030,0
Créances d'impôts exigibles	11.2	123,8	138,4
Autres actifs financiers courants	24	81,2	106,3
Autres actifs courants	24	685,0	673,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	1 146,4	1 089,9
Actif courant		**5 364,7**	**5 272,8**
Actifs détenus en vue de la vente	**12**		**88,5**
TOTAL ACTIF		**23 850,8**	**23 253,9**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
Capital social	25	505,2	505,1
Réserves liées au capital		2 428,3	2 427,4
Titres d'autocontrôle		(5,1)	(3,4)
Réserves de conversion		63,6	(52,9)
Réévaluation des instruments financiers		(9,9)	(86,9)
Autres réserves		7 966,2	7 844,8
Capitaux propres – Part revenant au Groupe	**25**	**10 948,3**	**10 634,1**
Capitaux propres – Part revenant aux intérêts non contrôlés		674,8	628,2
Capitaux propres	**25**	**11 623,1**	**11 262,3**
Emprunts et dettes financières à long terme	29	4 039,9	3 192,2
Autres passifs financiers non courants	30	14,8	2,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	133,4	111,9
Provisions	27	82,3	49,3
Passifs d'impôts différés	11.2	2 857,9	2 791,8
Passif non courant		**7 128,3**	**6 148,0**
Emprunts et dettes financières à court terme	29	1 785,9	2 288,4
Autres passifs financiers courants	24-30	238,9	346,8
Dettes fournisseurs	24	939,7	982,8
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	26	8,9	7,2
Provisions	27	157,3	225,6
Dettes d'impôts exigibles	11.2	334,6	277,9
Autres passifs courants	24	1 634,1	1 651,0
Passif courant		**5 099,4**	**5 779,7**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**12**		**63,9**
TOTAL PASSIF		**23 850,8**	**23 253,9**

4.4. état des flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies		**680,2**	**1 028,1**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		409,6	326,7
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		209,6	(95,0)
Capacité d'autofinancement	**33.1**	**1 299,4**	**1 259,8**
Charges et produits d'intérêts financiers		168,8	218,8
Dividendes reçus		(1,4)	
Charge nette d'impôt exigible	11.1	378,5	365,7
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		**1 845,3**	**1 844,3**
Variation du besoin en fonds de roulement	24	(219,3)	(160,3)
Impôts sur le résultat payés	11.2.1	(330,4)	(422,7)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		**1 295,6**	**1 261,3**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	33.2	(672,1)	(551,4)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		36,7	367,9
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	33.3	(20,2)	(593,8)
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	33.3	(5,4)	3,6
Acquisitions d'autres actifs financiers		(131,1)	(144,1)
Cessions d'autres actifs financiers		21,0	9,9
Intérêts et dividendes reçus		12,4	5,3
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		**(758,7)**	**(902,6)**
Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires	33.4	2,1	3,2
Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle	33.5	(7,3)	(8,5)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering, Société mère		(504,9)	(473,2)
Dividendes versés aux intérêts non contrôlés des filiales consolidées		(56,6)	(24,4)
Émission d'emprunts	29-33.6	1 070,4	862,7
Remboursement d'emprunts	29-33.6	(756,7)	(948,1)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	29-33.6	87,3	546,7
Intérêts versés et assimilés		(178,8)	(233,4)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		**(344,5)**	**(275,0)**
Flux nets liés aux activités abandonnées	12	3,5	(442,7)
Incidence des variations des cours de change		(98,4)	(73,2)
Variation nette de la trésorerie		**97,5**	**(432,2)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**33**	**805,4**	**1 237,6**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	**33**	**902,9**	**805,4**

4.5. Variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat) *(en millions d'euros)*	Nombre d'actions en circulation [1]	Capital social	Réserves liées au capital	Titres d'auto-contrôle	Réserves de conversion	Réévaluation des instruments financiers	Autres réserves et résultats nets-part du Groupe	Capitaux propres Part Groupe	Capitaux propres Intérêts non contrôlés	Capitaux propres Totaux
Au 1er janvier 2014	**126 166 180**	**504,9**	**2 424,3**	**(10,4)**	**(115,3)**	**69,8**	**7 713,3**	**10 586,6**	**609,3**	**11 195,9**
Résultat global total					**62,4**	**(156,7)**	**534,7**	**440,4**	**36,5**	**476,9**
Augmentation/ Diminution de capital	39 729	0,2	3,1					3,3		3,3
Titres d'autocontrôle [3]	39 044			7,0			(10,2)	(3,2)		(3,2)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							1,9	1,9		1,9
Dividendes distribués et acompte							(473,3)	(473,3)	(21,9)	(495,2)
Variations de périmètre et autres variations							78,4	78,4	4,3	82,7
Au 31 décembre 2014	**126 244 953**	**505,1**	**2 427,4**	**(3,4)**	**(52,9)**	**(86,9)**	**7 844,8**	**10 634,1**	**628,2**	**11 262,3**
Résultat global total					**116,5**	**77,0**	**666,5**	**860,0**	**32,4**	**892,4**
Augmentation/ Diminution de capital	12 832	0,1	0,9					1,0		1,0
Titres d'autocontrôle [3]	(6 061)			(1,7)			(3,6)	(5,3)		(5,3)
Valorisation des paiements fondés sur les actions							0,6	0,6		0,6
Dividendes distribués et acompte							(504,9)	(504,9)	(56,6)	(561,5)
Variations de périmètre et autres variations							(37,2)	(37,2)	70,8	33,6
Au 31 décembre 2015 [2]	**126 251 724**	**505,2**	**2 428,3**	**(5,1)**	**63,6**	**(9,9)**	**7 966,2**	**10 948,3**	**674,8**	**11 623,1**

(1) Valeur nominale des actions de 4 euros.
(2) Nombre d'actions au capital au 31 décembre 2015 : 126 279 322.
(3) Net d'impôt.

notes annexes aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2015

Note 1	Généralités	223
Note 2	Principes et méthodes comptables	223
Note 3	Faits marquants	235
Note 4	Secteurs opérationnels	237
Note 5	Produits des activités ordinaires	241
Note 6	Charges de personnel	242
Note 7	Paiements sur la base d'actions	243
Note 8	Résultat opérationnel courant	246
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	247
Note 10	Charges financières (nettes)	248
Note 11	Impôt	248
Note 12	Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	251
Note 13	Résultats par action	253
Note 14	Autres éléments du résultat global	254
Note 15	Intérêts non contrôlés	255
Note 16	Goodwill	255
Note 17	Marques et autres immobilisations incorporelles	256
Note 18	Immobilisations corporelles	258
Note 19	Tests de dépréciation des actifs non financiers	260
Note 20	Participations dans les sociétés mises en équivalence	261
Note 21	Actifs financiers non courants	262
Note 22	Stocks	262
Note 23	Créances clients	263
Note 24	Autres actifs et passifs courants	263
Note 25	Capitaux propres	264
Note 26	Avantages du personnel et assimilés	264
Note 27	Provisions	269
Note 28	Trésorerie et équivalents de trésorerie	270
Note 29	Dettes financières	271
Note 30	Exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse	277
Note 31	Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers	286
Note 32	Endettement financier net	289
Note 33	Tableau des flux de trésorerie	289
Note 34	Passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels	291
Note 35	Transactions avec les parties liées	295
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	295
Note 37	Liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015	296

note 1 – généralités

Kering, Société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est 10, avenue Hoche 75008 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée à l'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 reflètent la situation comptable de Kering et de ses filiales ainsi que ses intérêts dans les entreprises associées et co-entreprises.

Le 18 février 2016, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

note 2 – principes et méthodes comptables

2.1. Principes généraux et déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Kering de l'exercice 2015 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles que publiées et approuvées par l'Union européenne à la date de clôture de ces états financiers et qui sont d'application obligatoire à cette date.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) et les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretations Committee*).

Les états financiers présentés ne tiennent pas compte des projets de normes et interprétations qui ne sont encore, à la date de clôture, qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et à l'IFRS IC.

L'ensemble des textes adoptés par l'Union européenne est disponible sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ras/index_fr.htm.

2.2. Référentiel IFRS appliqué

2.2.1. Normes, amendements et interprétations applicables au 1er janvier 2015

Le Groupe a appliqué à ses comptes consolidés les amendements de normes et les interprétations entrés en vigueur au 1er janvier 2015 et adoptés par l'Union européenne. Ces textes sont les suivants :

- l'interprétation IFRIC 21 – *Taxes*, publiée en mai 2013 ;
- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2011-2013, publiés en décembre 2013.

Ces textes n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.2.2. Normes, amendements et interprétations publiés mais non encore entrés en vigueur de manière obligatoire au 1er janvier 2015

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations approuvées par l'Union européenne et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2015.

- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2010-2012, publiés en décembre 2013, qui seront d'application obligatoire en 2016 ;
- les amendements à IAS 16 et IAS 38 – *Classification sur les modes d'amortissement acceptables*, publiés en mai 2014, qui seront d'application obligatoire en 2016.

Par ailleurs, les autres normes et interprétations non encore approuvés par l'Union européenne sont principalement les suivantes :

- la norme IFRS 9 – *Instruments financiers et les amendements* à IFRS 9, IFRS 7 et IAS 39 – *Comptabilité de couverture générale*, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB, établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes viendront remplacer ceux actuellement énoncés par la norme IAS 39 Instruments financiers ;
- la norme IFRS 15 – *Produits provenant de contrats avec les clients*, d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2018 selon l'IASB, définit le modèle de reconnaissance des revenus et viendra remplacer les normes IAS 18 Produits des activités ordinaires et IAS 11 Contrats de construction ;

- les amendements issus de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS 2012-2014 d'application obligatoire en 2016 selon l'IASB.

Les impacts de ces normes et interprétations sont en cours d'analyse et ne sont pas connus à ce jour. Au regard des analyses en cours, les impacts ne seraient pas significatifs pour le Groupe.

2.2.3. Rappel des options prises lors de la première adoption des IFRS

Dans le cadre de la première adoption en 2005, les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2005 ont été appliquées avec effet rétroactif au 1er janvier 2004 conformément aux dispositions prévues par la norme IFRS 1, à l'exception de certaines exemptions prévues par la norme :

- **regroupements d'entreprises** : le Groupe a choisi, conformément à la norme IFRS 3, de retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises à compter de la date du 1er janvier 1999 ;
- **avantages du personnel** : le Groupe a retenu la possibilité offerte par la norme IFRS 1 de comptabiliser l'ensemble des écarts actuariels cumulés à la date de transition en contrepartie des capitaux propres d'ouverture ;
- **montant cumulé des différences de conversion** : le Groupe a décidé d'utiliser l'exemption facultative permettant la remise à zéro des écarts de conversion cumulés à la date de transition par contrepartie des réserves consolidées ;
- **actifs et passifs de filiales, entreprises associées ou co-entreprises** : la norme IFRS 1 prévoit que si la Société mère d'un groupe adopte pour la première fois les IFRS dans ses comptes consolidés postérieurement à une filiale, cette Société mère doit dans son bilan consolidé d'ouverture IFRS évaluer les actifs et passifs de cette filiale à la même valeur comptable que celle qui figure dans les états financiers de la filiale en tenant compte des ajustements de consolidation. Gucci Group établissant déjà ses états financiers en IFRS avant la date de transition, le Groupe s'est conformé à ce traitement lors de l'établissement de son bilan d'ouverture ;
- **paiements sur la base d'actions** : conformément au choix laissé par la norme IFRS 2, pour les plans réglés en actions, le Groupe a choisi de n'appliquer cette norme qu'aux plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005.

Par ailleurs, suite au choix offert par le régulateur sur la date d'application des normes IAS 32 et IAS 39 relatives aux instruments financiers, le Groupe a retenu d'appliquer ces normes à compter du 1er janvier 2005. Ainsi :

- le Groupe a choisi, pour les **instruments financiers composés** dont la composante « passif » s'est dénouée à la date d'application des normes IAS 32 et 39, de ne pas distinguer la part des capitaux propres liée aux intérêts cumulés capitalisés sur la composante passif de la composante initiale des capitaux propres ;
- **la désignation d'actifs et passifs financiers comptabilisés antérieurement** à la date de transition, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat, soit disponibles à la vente, a été réalisée à la date de transition (1er janvier 2005).

2.3. Bases de préparation et de présentation des comptes consolidés

2.3.1. Bases d'évaluation

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur ;
- des actifs de régimes à prestations définies, évalués à la juste valeur ;
- des passifs au titre des paiements fondés sur des actions réglés en trésorerie (droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie ou SARs), évalués à la juste valeur ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession dès que leur vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

2.3.2. Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels et goodwill, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel, des paiements fondés sur des actions, des impôts différés et des instruments

financiers. Le Groupe utilise notamment des hypothèses de taux d'actualisation, basées sur des données de marché, afin d'estimer ses actifs et passifs à long terme.

Les principales hypothèses retenues par le Groupe sont détaillées dans chacun des paragraphes dédiés de l'annexe aux états financiers et notamment dans les notes suivantes :

- Note 7 – Paiements sur la base d'actions ;
- Note 11 – Impôt ;
- Note 19 – Tests de dépréciation des actifs non financiers ;
- Note 26 – Avantages du personnel et assimilés ;
- Note 27 – Provisions ;
- Note 30 – Exposition aux risques de marché de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse ;
- Note 31 – Classification comptable et valeur de marché des instruments financiers.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines opérations, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées. C'est le cas notamment pour les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires.

Options de vente accordées à des actionnaires minoritaires

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie ; en outre, ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Les normes IFRS précisent le traitement comptable des acquisitions complémentaires de titres dans les sociétés déjà contrôlées. Comme autorisé par l'Autorité des marchés financiers, le Groupe a décidé d'appliquer deux méthodes de comptabilisation différentes de ces options de ventes, selon que les options ont été émises avant ou après la date de première application de la version révisée de la norme IFRS 3.

Options de vente consenties antérieurement au 1er janvier 2009 : maintien de la méthode du goodwill en cours

Le Groupe enregistre un passif financier au titre des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées. Les intérêts non contrôlés correspondant sont décomptabilisés en contrepartie de ce passif financier. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés reclassés est enregistrée en goodwill.

Ce passif est comptabilisé initialement à sa valeur actualisée du prix d'exercice. La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement du montant du goodwill.

Options de vente consenties à partir du 1er janvier 2009

Le Groupe enregistre un passif financier à sa valeur actualisée du prix d'exercice des options de vente accordées aux actionnaires minoritaires des entités concernées.

La contrepartie de ce passif financier sera différente selon que les minoritaires ont conservé ou non un accès présent aux bénéfices de l'entité.

Dans le premier cas (accès présent aux bénéfices conservé), les intérêts non contrôlés seront maintenus au bilan et la dette sera comptabilisée en contrepartie des capitaux propres part du groupe. Dans le deuxième cas, les intérêts non contrôlés correspondant sont décomptabilisés. La différence entre la dette au titre des engagements de rachat et la valeur comptable des intérêts non contrôlés décomptabilisés est enregistrée en déduction des capitaux propres part du groupe.

La variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres.

2.3.3. Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie du Groupe est élaboré en conformité avec la norme IAS 7 – *Tableaux des flux de trésorerie*. Le Groupe utilise notamment la méthode indirecte pour l'élaboration de son tableau des flux de trésorerie.

2.4. Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

2.4.1. Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités *structurées*) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention de moins de 50 % des droits de vote.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

Les principes et méthodes comptables des filiales sont modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.2. Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle ni le contrôle conjoint, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Le goodwill lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

Les principes et méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiés le cas échéant afin d'assurer l'homogénéité des traitements retenus au niveau du Groupe.

2.4.3. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (prix d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés en charges.

Tout excédent de la contrepartie transférée augmentée du montant comptabilisé au titre des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un goodwill. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste-valeur des intérêts non contrôlés (méthode du goodwill complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode du goodwill partiel).

Le goodwill est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation ; l'acquisition ultérieure d'intérêts non contrôlés ne donne pas lieu à la constatation d'un goodwill complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts non contrôlés sont comptabilisées directement dans les capitaux propres du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts non contrôlés.

2.5. Conversion des devises étrangères

2.5.1. Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les états financiers de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euro qui constitue la monnaie de présentation du Groupe.

2.5.2. Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les éléments monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les écarts de change en résultant ou provenant du règlement de ces éléments monétaires sont comptabilisés en produits ou charges de la période.

Les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les éléments non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement dans les autres éléments du résultat global, la composante « change » de ce profit ou de cette perte est comptabilisée également dans les autres éléments du résultat global. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée en résultat de la période.

Le traitement des couvertures de change sous forme de dérivés est décrit dans le paragraphe « Instruments dérivés » de la Note 2.11 -Actifs et passifs financiers.

2.5.3. Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les résultats et les situations financières des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euros comme suit :

- les postes du bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période : ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de change sont comptabilisées en écarts de conversion dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences résultant de cette conversion étant portées dans l'état du résultat global, au sein des autres éléments du résultat global.

2.5.4. Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change constatés sur la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés dans les comptes consolidés comme une composante séparée dans l'état du résultat global et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net. Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises désigné comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés dans l'état du résultat global pour la partie efficace de la couverture, au sein des autres éléments du résultat global, et sont reconnus en résultat lors de la cession de l'investissement net.

2.6. Goodwill

Le goodwill est déterminé comme décrit en Note 2.4.3.

À compter de la date d'acquisition, le goodwill est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe et qui reposent sur les caractéristiques de métier, de marché ou de segmentation géographique de chacune des marques du Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT, auxquels le goodwill est alloué, font l'objet annuellement au cours du second semestre de l'exercice, d'un test de dépréciation et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir.

Les tests de dépréciations sont décrits en Note 2.10.

2.7. Marques et autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément du goodwill.

Les immobilisations sont amorties sur leur durée d'utilité si celle-ci est déterminée et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur potentielle.

Les marques qui constituent une catégorie prépondérante d'immobilisations incorporelles du Groupe, sont comptabilisées séparément du goodwill lorsqu'elles remplissent les critères imposés par la norme IAS 38. Des critères de notoriété et de pérennité sont alors pris en compte pour apprécier la durée d'utilité de la marque. La plupart des marques du Groupe constitue des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

Les tests de dépréciations d'actifs sont décrits en Note 2.10.

En complément de la méthode de projection des flux de trésorerie futurs attendus, le Groupe applique la méthode des royalties : cette approche consiste à déterminer la valeur de la marque sur la base des revenus futurs des redevances perçues dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères imposés par

la norme IAS 38 sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre 3 et 10 ans.

2.8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur à l'exception des terrains, figurant au coût diminué des pertes de valeur. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation inclut les dépenses qui sont directement attribuables à l'acquisition de cette immobilisation.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

L'amortissement utilisé par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé suivant le mode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de 3 à 10 ans pour les matériels.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

Contrats de location

La qualification de transactions en contrats de location s'apprécie pour les accords dont l'exécution dépend de l'utilisation d'un ou plusieurs actifs spécifiques et qui confèrent le droit d'utiliser cet actif.

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location-financement.

Les biens loués en vertu de contrats qualifiés de location-financement sont comptabilisés en immobilisations corporelles en contrepartie d'une dette financière de même montant, à la juste valeur du bien loué ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure. Les biens correspondants sont amortis sur une durée d'utilité identique à celle des immobilisations corporelles acquises en propre ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Les plus-values générées par les cessions réalisées dans le cadre d'opérations de cession-bail sont constatées intégralement en résultat au moment de la cession lorsque le bail est qualifié de location simple et dans la mesure où l'opération a été effectuée à la juste valeur.

Le même traitement comptable s'applique aux accords qui, bien que n'ayant pas la forme légale d'un contrat de location, confèrent au Groupe le droit d'utiliser une immobilisation corporelle particulière en échange d'un paiement ou d'une série de paiements.

2.9. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de détail (*retail method*), du Premier Entré Premier Sorti (PEPS) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Les frais financiers sont exclus des stocks. Ils sont comptabilisés en charges financières de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

2.10. Dépréciation d'actifs

Pour être testés, les actifs sont regroupés dans le plus petit groupe d'actifs qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT. Le goodwill issu d'un regroupement d'entreprises est affecté aux UGT ou groupes d'UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises.

Les UGT contenant un goodwill et/ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, telles que certaines marques, font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique au cours du second semestre de l'exercice.

Par ailleurs, pour toutes les UGTs, lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'intervenir, un test de dépréciation est mis en œuvre. De tels événements ou circonstances peuvent être liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable affectant, soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou les objectifs retenus à la date d'acquisition des actifs.

Le test de dépréciation consiste à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de 4 ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

La juste valeur correspond au prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Ces valeurs sont déterminées à partir d'éléments de marché (comparaison avec des sociétés cotées similaires, valeur attribuée lors d'opérations récentes et cours boursiers).

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La perte de valeur est affectée prioritairement au goodwill le cas échéant et est enregistrée sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Les pertes de valeur enregistrées au titre des immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement en cas d'indice que la perte de valeur n'existe plus ou a diminué. Les pertes de valeur enregistrées au titre des goodwill ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de *goodwill* correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

2.11. Actifs et passifs financiers

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan pour leur juste valeur, à l'actif (juste valeur positive) ou au passif (juste valeur négative).

2.11.1. Actifs financiers

En application d'IAS 39, les actifs financiers sont classés suivant l'une des quatre catégories suivantes :

- les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les prêts et créances ;
- les actifs détenus jusqu'à échéance ;
- les actifs disponibles à la vente.

La classification détermine le traitement comptable de ces instruments. Elle est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction de l'objectif suivant lequel ces actifs ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

1. Les actifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat

Il s'agit d'actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de réalisation d'un profit de cession à court terme, ou encore d'actifs financiers volontairement classés dans cette catégorie.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat.

Ces instruments financiers comprennent notamment les parts d'OPCVM de trésorerie éligibles classés en actifs courants dans les équivalents de trésorerie ainsi que les instruments dérivés non désignés comme instruments de couverture dans le cadre d'une comptabilité de couverture.

2. Les prêts et créances

Les prêts et créances sont des actifs financiers non dérivés, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, qui ne sont pas cotés sur un marché actif et qui ne sont ni détenus à des fins de transaction ni disponibles à la vente.

Ces actifs sont évalués initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur et le coût amorti sont assimilés au montant de la facture d'origine sauf si le taux d'intérêt effectif a un impact significatif.

Ces actifs font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les prêts et créances rattachées à des participations, les dépôts et cautionnements, les créances commerciales et autres créances courantes sont inclus dans cette catégorie. Ils figurent au bilan en actifs financiers non courants créances clients et autres actifs financiers courants.

3. Les actifs détenus jusqu'à échéance

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont des actifs financiers non dérivés, autres que les prêts et créances, ayant une échéance fixée, dont les paiements sont déterminés ou déterminables, et que le Groupe a l'intention et la capacité de détenir jusqu'à cette échéance. Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ils font l'objet de tests de dépréciation en cas d'indication de perte de valeur. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable est supérieure à la valeur recouvrable estimée.

Les actifs détenus jusqu'à échéance sont présentés en actifs financiers non courants.

4. Les actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente sont des actifs financiers non dérivés qui ne font pas partie des catégories précitées. Ils sont évalués à la juste valeur. Les plus ou moins-values latentes constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à leur cession. Cependant, lorsqu'il existe une indication objective de la dépréciation d'un actif disponible à la vente, la perte cumulée est comptabilisée en résultat. Les dépréciations constatées sur les actions ne peuvent pas être reprises par le compte de résultat lors d'un arrêté ultérieur.

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Toutefois, lorsqu'il est impossible d'estimer raisonnablement la juste valeur d'un titre, ce dernier est évalué au coût historique. Ces actifs font alors l'objet de tests de dépréciation afin d'en apprécier le caractère recouvrable.

Cette catégorie comprend principalement les titres de participation non consolidés et les valeurs mobilières qui ne répondent pas aux définitions des autres catégories d'actifs financiers. Ils sont présentés en actifs financiers non courants.

2.11.2. Passifs financiers

L'évaluation des passifs financiers dépend de leur classification selon IAS 39. Au sein du Groupe, à l'exception des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires, des dérivés passifs et des passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, l'ensemble des passifs financiers, notamment les emprunts et dettes financières, les dettes fournisseurs et les autres dettes est comptabilisé initialement à la juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance ou jusqu'à la date la plus proche de refixation du prix au taux de marché. Ce calcul inclut les coûts de transactions de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transactions correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers qualifiés d'éléments couverts dans le cadre de relations de couverture à la juste valeur et évalués au coût amorti, font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert.

Les relations de couverture sont détaillées dans le paragraphe relatif aux « instruments dérivés ».

Les passifs financiers désignés à la juste valeur sur option, autres que les dérivés passifs, sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées par le compte de résultat. Les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en charges.

2.11.3. Instruments composés

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante « capitaux propres ».

Il peut s'agir notamment d'Obligations Convertibles et Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCÉANE).

Les emprunts convertibles sont considérés au regard de la norme IAS 32 comme des instruments composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres et se décomposent en plusieurs composantes :

- un passif financier (correspondant à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie), constituant la composante dette obligataire ;

- l'option de conversion en un nombre fixe d'actions ordinaires, offerte au souscripteur, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par l'émetteur, qui constitue un instrument de capitaux propres ;
- le cas échéant, un ou plusieurs dérivés incorporés.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêtés ultérieurs, sont :

- composante dette : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Dans le cas où l'obligation convertible contient des dérivés incorporés étroitement liés à l'emprunt au sens de la norme IAS 39, la valeur de ces composantes est imputée sur la valeur de la dette, afin de déterminer la valeur de la composante capitaux propres. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- les dérivés incorporés non étroitement liés à la dette sont comptabilisés à leur juste valeur avec les variations de juste valeur en résultat ;
- composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette et la valeur éventuelle des dérivés incorporés. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas enregistrées ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

2.11.4. Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux et son exposition au risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le résultat net consolidé ;
- la couverture d'investissement net permet notamment de couvrir le risque de change des activités à l'étranger.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée de manière prospective et rétrospective. Les résultats ainsi obtenus doivent être situés dans un intervalle de confiance compris entre 80 % et 125 %.

Le traitement comptable des instruments financiers qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et au bilan, est différencié en fonction du type de relation de couverture :

- pour les couvertures de flux de trésorerie et d'investissement net :
  - la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est directement enregistrée en contrepartie des autres éléments du résultat global. Ces montants sont reclassés en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières,
  - la partie inefficace de la couverture est comptabilisée en compte de résultat,
- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur au titre du risque couvert. La variation de cette juste valeur est enregistrée en compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation en résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments financiers utilisés en couverture.

2.11.5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inscrit à l'actif du bilan consolidé comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie. Les découverts bancaires figurent en dettes financières au passif du bilan.

Dans le tableau des flux de trésorerie, le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les intérêts courus non échus des actifs présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les découverts bancaires. Un état de passage détaillant la trésorerie du tableau des flux et celle du bilan figure en Note 33.

2.11.6. Définition de l'endettement financier net consolidé du Groupe

La notion d'endettement financier net utilisé par le Groupe est constituée de l'endettement financier brut incluant les intérêts courus non échus diminué de la trésorerie nette, tels que définis par la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables n° 2013-03. À ce titre, l'endettement financier net prend en compte les instruments financiers de couverture de juste valeur inscrits au bilan et relatifs aux emprunts bancaires et obligataires dont le risque de taux est couvert en totalité ou en proportion dans le cadre d'une relation de juste valeur.

2.12. Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution aux salariés, affectés au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

2.13. Options sur titres d'autocontrôle

Les options sur titres d'autocontrôle sont traitées selon leurs caractéristiques comme des instruments dérivés, des instruments de capitaux propres ou des passifs financiers non dérivés.

Les options qualifiées de dérivés sont enregistrées à la juste valeur par le compte de résultat. Les options qualifiées d'instruments de capitaux propres sont enregistrées en capitaux propres pour leur montant initial. Les variations de valeur ne sont pas comptabilisées. Le traitement comptable des passifs financiers est décrit dans la Note 2.11.2.

2.14. Paiements fondés sur des actions

Des plans d'actions gratuites et des plans d'options d'achat et de souscription d'actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions. Conformément à la norme IFRS 2 – *Paiements fondés sur des actions*, la juste valeur de ces plans, correspondant à la juste valeur des services rendus par les bénéficiaires, est évaluée à la date d'attribution. Les modèles mathématiques utilisés pour ces évaluations sont décrits dans la Note 7.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur des options et des actions gratuites ainsi déterminée est amortie proportionnellement à l'acquisition des droits. Cette charge est inscrite en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres.

Les droits à appréciations d'actions dénoués en trésorerie (SARs) attribués par le Groupe donnent lieu également à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une dette et dont la juste valeur est réévaluée à chaque clôture par résultat.

2.15. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite au bilan consolidé et la valeur fiscale des actifs et passifs, à l'exception des goodwill non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation des impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés et sont classés au bilan en actifs et passifs non courants.

Un impôt différé actif est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un impôt différé passif est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

2.16. Provisions

Des provisions pour litiges et contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructurations est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé de cette restructuration et qu'elle a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructurations provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciements, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

2.17. Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants chaque année pour les régimes les plus importants et à intervalles réguliers pour les autres régimes. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs. Ces écarts sont comptabilisés immédiatement en autres éléments du résultat global pour l'ensemble des écarts actuariels portant sur des régimes à prestations définies.

Le coût des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation suite à l'introduction d'un nouveau régime ou d'une modification d'un régime existant, est comptabilisé immédiatement en charges, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

Les charges relatives à ce type de régimes sont comptabilisées en résultat opérationnel courant (coûts des services rendus) et en résultat financier (intérêts nets sur passif ou actif net). Les réductions, les règlements et les coûts des services passés sont comptabilisés en résultat opérationnel courant. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs des régimes.

2.18. Actifs (ou groupe d'actifs) non courants détenus en vue de la vente

La norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés sur une ligne séparée au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité arrêtée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région principale et distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

2.19. Reconnaissance des revenus

Les revenus sont constitués principalement de la vente de marchandises, de biens de consommation grand public et de biens de luxe, ainsi que des services attachés à ces ventes, des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue en échange des biens et services vendus, des redevances et des licences, hors taxes, nette des rabais et remises et après éliminations des ventes intragroupes.

En cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé, la différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant étant constatée en produits financiers répartis

sur la durée du différé en cas de matérialité de l'opération.

Les ventes de biens sont comptabilisées lorsqu'une entité du Groupe a transféré à l'acheteur les risques et les avantages inhérents à la propriété d'un bien, généralement lorsque la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable, que le recouvrement est raisonnablement assuré et que le retour possible des biens peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

Les prestations de services, comme par exemple les services attachés directement à la vente de biens sont comptabilisées sur la période où les services sont rendus, ou bien, lorsque l'entité du Groupe agit en qualité d'agent dans la vente de ces prestations, au moment de la signature de l'engagement contractuel par le client.

2.20. Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et ces charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles.

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire qui doit permettre de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent les éléments qui, de par leur fréquence, leur montant ou leur nature, sont susceptibles d'affecter la pertinence du suivi des performances opérationnelles du Groupe. Les autres produits et charges opérationnels non courants comprennent notamment :

- les dépréciations de goodwill et des autres immobilisations incorporelles ;
- les résultats de cessions d'actifs immobilisés ;
- les coûts de restructurations et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs.

2.21. Résultats par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net – part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions autodétenues par des sociétés consolidées.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net – part du Groupe et le nombre d'actions en circulation de l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;
- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options de souscription), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

En cas d'éléments non courants significatifs, un résultat net hors éléments non courants par action est calculé en corrigeant le résultat net – part du Groupe des éléments non courants pour leur montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés. Les éléments non courants pris en compte pour ce calcul correspondent aux éléments inclus sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat.

2.22. Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur Général et le Directeur Général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible.

Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de *reporting* interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs.

Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

note 3 – faits marquants

Les comptes consolidés du groupe Kering établis au 31 décembre 2015 regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 37.

3.1. Changement managérial et transition créative chez Gucci

Marco Bizzarri, Président et CEO de Gucci qui a succédé à Patrizio di Marco au 1er janvier 2015 a annoncé le 21 janvier 2015 la nomination d'Alessandro Michele en tant que nouveau Directeur de la Création de Gucci suite au départ de la Directrice de la Création de la marque Frida Giannini.

Alessandro Michele a dorénavant l'entière responsabilité créative de toutes les collections de la marque et de l'image de la Maison. La première collection intégralement conçue par Alessandro Michele est la collection Croisière 2016 présentée à New York le 4 juin 2015 et distribuée en magasins à la fin du troisième trimestre 2015.

3.2. Finalisation du partenariat entre Kering et Safilo et lancement de Kering Eyewear

En 2014, Kering a annoncé sa volonté d'investir dans une entité dédiée et spécialisée dans l'Eyewear haut de gamme et sport, dirigée par une équipe qualifiée de professionnels expérimentés sous la direction de Roberto Vedovotto. Ce modèle innovant de gestion des activités Eyewear du Groupe permettra de capter pleinement tout le potentiel de croissance de ses marques dans cette catégorie.

Dans le cadre de ce mouvement stratégique, Kering et Safilo se sont mis d'accord pour faire évoluer leur partenariat. Ils entendent, en effet, mettre fin à l'actuel contrat de licence de Gucci avec deux ans d'avance, soit le 31 décembre 2016, en contrepartie notamment du versement d'une indemnité de 90 millions d'euros. Kering a annoncé le 12 janvier 2015 avoir signé cet accord, qui couvre le développement produit, la fabrication et la fourniture des produits Eyewear de Gucci. Cet accord a été mis en œuvre à partir du 4e trimestre 2015 afin d'assurer une transition harmonieuse des activités Eyewear de Gucci.

Kering a annoncé le 18 mars 2015 la nomination de Roberto Vedovotto, CEO de Kering Eyewear, au Comité Exécutif du Groupe. Kering Eyewear a été officiellement lancé le 30 juin 2015 lors de la présentation de sa première collection « Collezione Uno » au Palazzo Grassi à Venise.

L'indemnité de 90 millions due à Safilo est considérée dans les comptes annuels 2015 comme un actif incorporel qui sera amorti à partir du 1er janvier 2017. Le premier des trois paiements a été effectué au 12 janvier 2015, les paiements suivants interviendront en décembre 2016 et septembre 2018.

3.3. Réorganisation des pôles et des marques « Couture & Maroquinerie » et « Montres & Joaillerie »

Kering a annoncé le 27 juillet 2015 la nomination de Grita Loebsack en tant que Directrice Générale de l'ensemble des marques émergentes du Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » de Kering, à compter du 14 septembre 2015. Les directeurs généraux d'Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, Stella McCartney et Tomas Maier lui seront rattachés. Le Pôle « Luxe – Couture & Maroquinerie » de Kering inclut également les marques Gucci, Bottega Veneta et Saint Laurent, qui resteront quant à elles sous la supervision directe de François-Henri Pinault.

L'expansion des activités du Groupe continuera de s'effectuer dans le plein respect de l'autonomie de chacune des marques, qui demeurent sous la responsabilité opérationnelle de leurs directeurs généraux respectifs.

Le second semestre 2015 a également été marqué par l'arrivée de nouveaux directeurs généraux au sein de la division Montres & Joaillerie dirigée par Albert Bensoussan : Hélène Poulit-Duquesne nommée chez Boucheron, à compter du 28 septembre 2015 et Sabina Belli nommée chez Pomellato à compter du 10 décembre 2015.

Le 31 juillet 2015, Balenciaga et Alexander Wang ont annoncé leur décision commune de ne pas renouveler leur collaboration au-delà du terme initialement prévu. Alexander Wang a présenté sa dernière collection pour Balenciaga le 2 octobre 2015 à Paris. Le 7 octobre 2015, Demna Gvasalia a été nommé Directeur Artistique des Collections de la Maison Balenciaga. Il assume la responsabilité créative des collections de la marque et de l'image de la Maison. Il présentera sa première collection pour Balenciaga lors du défilé Femme Prêt-à-porter Automne/Hiver 2016-2017, à Paris.

3.4. Cession de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi

Kering a annoncé le 30 décembre 2015 avoir finalisé la cession à Investindustrial de la marque de chaussures italienne Sergio Rossi, selon les termes annoncés le 9 décembre 2015.

La transaction porte sur l'ensemble des actifs industriels, des droits de marque et du réseau de distribution de Sergio Rossi. Cet accord permettra à la marque Sergio Rossi de poursuivre son développement aux côtés d'un partenaire stratégique lui offrant un soutien solide et des perspectives de croissance à long terme. Investindustrial est l'un des groupes industriels les plus réputés d'Europe. Il fournit aux entreprises de taille intermédiaire des solutions et des capitaux dans le but d'accélérer leur développement

à l'international et d'améliorer leur efficacité opérationnelle. Parmi les entreprises gérées par le Groupe figurent des marques telles qu'Aston Martin, B&B Italia et Flos, reconnues mondialement pour l'excellence du design italien. Kering a choisi à travers Investindustrial un partenaire fiable et légitime pour garantir à Sergio Rossi un développement continu à long terme, dans l'intérêt de la marque, de ses équipes et de ses clients.

Cette cession n'a pas d'incidence significative sur les comptes annuels du Groupe.

3.5. Autres faits marquants

Le 15 janvier 2015, Kering a cédé les actifs du groupe Movitex à l'équipe dirigeante, après avoir recapitalisé la société selon les termes de l'accord préliminaire signé le 3 décembre 2014.

Le 25 mars 2015, Kering a procédé au rachat des parts détenues par les actionnaires minoritaires de Sowind Group conformément aux accords signés en juin 2011 avec les co-actionnaires. Cette acquisition n'a pas d'incidence significative sur les comptes annuels du Groupe.

PUMA a annoncé le 30 juin 2015 avoir cédé les droits de propriété intellectuelle (dont la marque) de sa filiale Tretorn Group à la société américaine Authentic Brands Group, LLC (ABG). PUMA avait acquis Tretorn en 2002, société basée à Helsingborg en Suède et produisant des articles de sport et de loisirs. Cette cession s'inscrit dans le cadre du recentrage stratégique de PUMA sur ses activités principales.

Le 20 mars 2015, Kering a réalisé une émission obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon de 0,875 %. Elle a été complétée par deux emprunts obligataires en devises : l'un de 150 millions de dollars américains émis sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) en mars 2015 pour une durée de 5 ans, et le second de 150 millions de dollars américains émis à taux fixe en juin 2015 pour une durée de 6 ans avec un coupon annuel de 2,887 %.

L'emprunt obligataire mis en place en 2014 et portant coupon à 2,75 % a donné lieu à des nouvelles souches abondées le 22 septembre 2015 et le 5 novembre 2015 pour respectivement 150 millions d'euros et 50 millions d'euros.

note 4 – secteurs opérationnels

Les principes de détermination des secteurs opérationnels présentés sont décrits en Note 2.22.

Les informations relatives aux secteurs opérationnels présentés suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, est basée sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations nettes aux amortissements et provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie et hors investissement d'immobilisations en contrat de location-financement.

Les actifs sectoriels non courants se composent des goodwill, des marques et autres immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des autres actifs non courants.

Les actifs sectoriels se composent des actifs sectoriels non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

4.1. Informations par secteur

(en millions d'euros)	Gucci	Bottega Veneta
31 décembre 2015		
Produits des activités ordinaires	3 898,0	1 285,8
– Hors Groupe	3 898,0	1 285,8
– Groupe		
Résultat opérationnel courant	**1 032,3**	**374,5**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	173,8	39,3
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	76,0	18,1
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	192,8	49,5
Actifs sectoriels	**8 474,1**	**796,6**
Passifs sectoriels	**1 930,3**	**209,6**
31 décembre 2014		
Produits des activités ordinaires	3 497,2	1 130,5
– Hors Groupe	3 497,2	1 130,5
– Groupe		
Résultat opérationnel courant	**1 056,0**	**357,2**
Dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	143,2	31,6
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(78,8)	(27,0)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles brutes	186,4	40,8
Actifs sectoriels	**8 478,7**	**731,4**
Passifs sectoriels	**2 105,7**	**184,6**

Yves Saint Laurent	Autres marques	Luxe	PUMA	Autres marques	Sport & Lifestyle	Corporate et autres	Total
973,6	1 707,9	**7 865,3**	3 403,4	279,1	**3 682,5**	36,4	**11 584,2**
973,6	1 707,9	**7 865,3**	3 403,4	279,1	**3 682,5**	36,4	**11 584,2**
168,5	**132,7**	**1 708,0**	**92,4**	**2,4**	**94,8**	**(156,1)**	**1 646,7**
39,4	64,9	**317,4**	58,3	7,9	**66,2**	26,0	**409,6**
17,7	14,5	**126,3**	0,2	(2,9)	**(2,7)**	134,6	**258,2**
63,1	85,5	**390,9**	84,5	6,5	**91,0**	190,2	**672,1**
1 419,9	**3 201,3**	**13 891,9**	**6 148,9**	**425,1**	**6 574,0**	**704,6**	**21 170,5**
308,5	**601,8**	**3 050,2**	**1 755,2**	**140,6**	**1 895,8**	**369,9**	**5 315,9**
707,3	1 423,6	**6 758,6**	2 990,2	254,9	**3 245,1**	33,8	**10 037,5**
707,3	1 423,6	**6 758,6**	2 990,2	254,9	**3 245,1**	33,8	**10 037,5**
105,1	**147,3**	**1 665,6**	**128,0**	**9,5**	**137,5**	**(139,1)**	**1 664,0**
25,8	53,0	**253,6**	50,6	3,1	**53,7**	19,4	**326,7**
(7,8)	(31,4)	**(145,0)**	(4,8)	(3,0)	**(7,8)**	128,4	**(24,4)**
54,2	91,0	**372,4**	75,9	9,6	**85,5**	93,5	**551,4**
1 378,0	**3 108,5**	**13 696,6**	**6 149,0**	**414,4**	**6 563,4**	**389,6**	**20 649,6**
306,4	**557,4**	**3 154,1**	**1 750,7**	**137,3**	**1 888,0**	**274,5**	**5 316,6**

4.2. Informations par zone géographique

Les produits des activités ordinaires sont présentés par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de goodwill et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de leur implantation géographique.

(en millions d'euros)	2015	2014
Europe de l'Ouest	3 562,4	3 152,3
Amérique du Nord	2 652,0	2 146,7
Japon	1 101,1	962,5
Pays matures	**7 315,5**	**6 261,5**
Europe de l'Est, Moyen-Orient et Afrique	773,7	728,5
Amérique du Sud	538,8	464,7
Asie-Pacifique (hors Japon)	2 956,2	2 582,8
Pays émergents	**4 268,7**	**3 776,0**
Chiffre d'affaires	**11 584,2**	**10 037,5**

4.3. Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

Le total des actifs sectoriels et des actifs sectoriels non courants se réconcilie de la manière suivante dans le total des actifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2015	2014
Goodwill	3 758,8	4 039,9
Marques et autres immobilisations incorporelles	11 285,5	10 748,1
Immobilisations corporelles	2 073,0	1 887,2
Autres actifs non courants	39,9	36,2
Actifs sectoriels non courants	**17 157,2**	**16 711,4**
Stocks	2 191,2	2 234,7
Créances clients	1 137,1	1 030,0
Autres actifs courants	685,0	673,5
Actifs sectoriels	**21 170,5**	**20 649,6**
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20,9	23,2
Actifs financiers non courants	458,4	400,0
Actifs d'impôts différés	849,6	758,0
Créances d'impôts exigibles	123,8	138,4
Autres actifs financiers courants	81,2	106,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 146,4	1 089,9
Actifs détenus en vue de la vente		88,5
Total actif	**23 850,8**	**23 253,9**

Le total des passifs sectoriels se réconcilie de la manière suivante dans le total des passifs du Groupe :

(en millions d'euros)	2015	2014
Passifs d'impôts différés sur les marques	2 742,1	2 682,8
Dettes fournisseurs	939,7	982,8
Autres passifs courants	1 634,1	1 651,0
Passifs sectoriels	**5 315,9**	**5 316,6**
Capitaux propres	11 623,1	11 262,3
Emprunts et dettes financières à long terme	4 039,9	3 192,2
Autres passifs financiers non courants	14,8	2,8
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	133,4	111,9
Provisions non courantes	82,3	49,3
Autres passifs d'impôts différés	115,8	109,0
Emprunts et dettes financières à court terme	1 785,9	2 288,4
Autres passifs financiers courants	238,9	346,8
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	8,9	7,2
Provisions courantes	157,3	225,6
Dettes d'impôts exigibles	334,6	277,9
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente		63,9
Total passif	**23 850,8**	**23 253,9**

note 5 – produits des activités ordinaires

(en millions d'euros)	2015	2014
Ventes nettes de biens	11 368,1	9 829,3
Ventes nettes de services	3,9	1,9
Revenus des concessions et licences	164,0	163,5
Autres revenus	48,2	42,8
Total	**11 584,2**	**10 037,5**

note 6 – charges de personnel

Les frais de personnel incluent principalement les rémunérations fixes et variables, les charges sociales, les charges liées à la participation des salariés et autres intéressements, les coûts des formations, les charges liées aux paiements sur la base d'actions (Note 7) ainsi que celles liées aux avantages du personnel comptabilisées dans le résultat opérationnel courant (Note 26).

(en millions d'euros)	2015	2014
Luxe	(1 169,4)	(969,6)
Sport & Lifestyle	(526,1)	(463,6)
Corporate et autres	(125,1)	(112,0)
Total	**(1 820,6)**	**(1 545,2)**

Les frais de personnel sur la ligne « Corporate et autres » incluent la charge liée à l'application de la norme IFRS 2 relative à l'ensemble des transactions fondées sur des actions Kering et réglées en instruments de capitaux propres (Note 7.1) à hauteur de 0,6 million d'euros en 2015 (1,2 million d'euros en 2014).

L'effectif moyen des activités poursuivies du Groupe, en équivalent temps plein, se décompose de la façon suivante :

	2015	2014
Luxe	21 576	20 122
Sport & Lifestyle	11 772	11 645
Corporate et autres	1 349	1 123
Total	**34 697**	**32 890**

L'effectif inscrit des activités poursuivies du Groupe est le suivant :

	2015	2014
Luxe	23 145	22 088
Sport & Lifestyle	14 155	14 135
Corporate et autres	1 501	1 218
Total	**38 801**	**37 441**

note 7 – paiements sur la base d'actions

En contrepartie des services rendus, le Groupe octroie à certains membres du personnel des plans fondés sur des actions réglés en actions ou en trésorerie.

Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits.

- pour les transactions fondées sur des actions de Kering, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Directoire pour les plans antérieurs au 19 mai 2005 ou par le Conseil d'administration de Kering pour les plans postérieurs à cette date ;
- pour les transactions fondées sur des actions de Kering Holland NV et de PUMA, la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par le Board de Kering Holland NV et le Board de PUMA AG ;
- la date d'acquisition des droits est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition sont satisfaites.

Pour les bénéficiaires, les droits acquis ne peuvent être exercés qu'à l'issue d'une période de blocage dont la durée varie selon les types de plans.

7.1. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres de Kering

Conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 2 relatives aux plans réglés en instruments de capitaux propres, seuls les plans émis postérieurement au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1er janvier 2005 ont fait l'objet d'une évaluation. Au 31 décembre 2015, il n'existe plus de plans non éligibles (antérieurs au 7 novembre 2002).

La nature des plans éligibles et leurs caractéristiques principales figurent dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/1 Options de sous-cription	Plan 2005/2 Options de sous-cription	Plan 2005/3 Options de sous-cription	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat	Plan 2011/2 Actions gratuites	Plan 2012/2 Actions gratuites
Date d'attribution	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	17/09/2007	19/05/2011	27/04/2012
Date d'expiration	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(d)	(d)
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	248	14	76	88
Nombre attribué à l'origine	25 530	333 750	39 960	355 500	51 300	9 455	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2015	250	13 496	400	126 040	2 900	8 090	38 120
Nombre annulé en 2015		– 32		– 400			8 980
Nombre exercé en 2015		12 432	400	116 470	2 400	8 090	
Nombre d'actions remises							
Nombre expiré en 2015	250	1 096		9 970	500		
Nombre en circulation au 31/12/2015							29 140
Nombre exerçable au 31/12/2015							
Prix d'exercice *(en euros)*	75,29	78,01	78,97	127,58	127,58	N/A	N/A
Juste valeur à la date d'évaluation *(en euros)*	11,61	11,19	10,98	20,99	24,74	69,91	74,62
Prix moyen pondéré des options exercées/ actions remises *(en euros)*	129,00	128,24	131,97	138,62	131,58		

La levée d'options d'achat et la remise d'actions gratuites ne donnent pas lieu à augmentation de capital.

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(c) Les actions sont acquises deux années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. La période d'acquisition est suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

(d) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est réalisée à la date d'attribution des plans :

- pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme trinomial avec seuils d'exercice, tenant compte notamment du nombre d'options potentiellement exerçables à la fin de la période d'acquisition des droits ;
- pour les plans d'attribution d'actions gratuites, à l'aide d'un modèle de type Black & Scholes à algorithme de Monte Carlo à deux sous-jacents.

Les seuils d'exercice ainsi que les probabilités d'exercice retenus comme hypothèses pour les plans d'options de souscription et d'achat d'actions sont les suivants :

Seuil en % du prix d'exercice	Probabilité d'exercice
125 %	15 %
150 %	20 %
175 %	20 %
200 %	20 %

Compte tenu de ces hypothèses, 25 % des bénéficiaires n'exercent pas prématurément leurs options avant la date d'expiration.

Les principales hypothèses d'évaluations des différents plans sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/1 Options de souscription	Plan 2005/2 Options de souscription	Plan 2005/3 Options de souscription	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat	Plan 2011/2 Actions gratuites	Plan 2012/2 Actions gratuites
Volatilité	23,75 %	21,00 %	21,00 %	23,00 %	24,50 %	28,00 %	29,00 %
Taux sans risque	3,83 %	3,49 %	3,49 %	4,49 %	4,47 %	2,32 %	0,97 %

Les volatilités mentionnées correspondent aux volatilités attendues de chaque plan en fonction des maturités et des prix d'exercice disponibles à la date d'attribution. Les dividendes retenus pour l'évaluation correspondent aux dividendes anticipés par le marché lors de leur attribution.

Les taux d'intérêt sans risque correspondent à la courbe d'intérêt, à la date d'attribution, des swaps interbancaires de 1 à 10 ans.

La charge totale comptabilisée en 2015 au titre des plans d'options et d'attribution d'actions gratuites est de 0,6 million d'euros (1,2 million d'euros en 2014).

7.2. Transactions fondées sur des actions et réglées en instruments de capitaux propres des filiales

PUMA a mis en place des programmes d'attribution de plans d'options de souscription, basés sur ses propres actions, en faveur de certains membres de son personnel. Les caractéristiques des plans en vigueur au 31 décembre 2015 et leur évolution sur l'exercice sont les suivantes :

	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Date d'attribution	22/04/2010	15/04/2011	30/04/2012
Date d'expiration	21/04/2015	21/04/2016	21/04/2017
Nombre attribué à l'origine	126 184	151 290	145 375
Nombre en circulation au 01/01/2015	98 693	103 463	113 469
Nombre exercé en 2015			
Nombre annulé/(réactivé) en 2015	98 693	2 000	6 500
Nombre en circulation au 31/12/2015		101 463	106 969
Nombre exerçable au 31/12/2015		101 463	
Prix moyen pondéré des options exercées *(en euros)*			

Les droits sont acquis à l'issue d'une période de deux ans.

Les bénéficiaires se voient remettre des actions dont le nombre est fonction du cours de l'action à la date d'exercice des options et du nombre d'options exercées. Par ailleurs, l'exercice des options est subordonné à une condition de performance de l'action PUMA.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires des plans à leur date d'attribution est principalement basée sur les hypothèses suivantes :

	Plan 2008/III	Plan 2008/IV	Plan 2008/V
Volatilité	34,50 %	29,20 %	26,80 %
Taux sans risque	1,60 %	2,40 %	0,30 %

Sur l'exercice, PUMA n'a pas comptabilisé de charge (0,4 million d'euros en 2014).

7.3. Transactions fondées sur des actions et réglées en trésorerie

Le Groupe (Kering Holland NV et Kering S.A.) confère également à certains membres de son personnel des *Share Appreciation Rights* (SARs) et des *Kering Monetary Units* (KMUs) qui constituent des plans fondés sur des actions systématiquement réglés en trésorerie.

7.3.1. Caractéristiques des SARs octroyés par Kering Holland NV

Les plans de SARs ont une durée de vie de 6 à 10 ans à compter de leur date d'attribution.

Les SARs sont acquis à hauteur de 20 % par année complète de présence sauf en cas de licenciement (hors faute grave ou lourde) où l'intégralité des droits est immédiatement acquise. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue.

Le prix d'exercice des SARs est calculé par application aux résultats du Pôle Luxe de multiples boursiers d'un panier de sociétés comparables.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant en appliquant un modèle d'évaluation d'options correspondant à la valeur intrinsèque à laquelle est ajoutée une valeur temps.

En 2015, une reprise non utilisée a été comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des SARs Kering Holland NV pour 0,9 million d'euros. Aucune charge n'avait été comptabilisée en 2014.

Pour les SARs en circulation au 31 décembre 2015, le prix d'exercice est compris entre 40,18 euros et 46,72 euros et la durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée est de 0,3 an (1,2 an en 2014).

La valeur comptable du passif lié au titre de ces SARs s'élève à 0,1 million d'euro au 31 décembre 2015 et la valeur intrinsèque à 0,1 million d'euros (respectivement 0,3 million d'euros et 0,3 million d'euros au 31 décembre 2014).

Évolution des plans	2015	2014
SARs en circulation au 1er janvier	**1 404**	**17 004**
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	***42,25***	***79,84***
SARs attribués dans l'exercice		
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		
SARs exercés dans l'exercice	1 000	15 600
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*43,08*	*83,30*
SARs annulés dans l'exercice		
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)		
SARs en circulation au 31 décembre	**404**	**1 404**
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	***40,23***	***46,26***
SARs exerçables au 31 décembre	400	1 400
Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	*40,18*	*42,25*

7.3.2. Caractéristiques des KMUs octroyés par Kering SA

Depuis 2013, le Groupe octroie en lieu et place des actions gratuites des KMUs.

La valeur unitaire des KMUs attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering et en comparaison de la progression moyenne d'un panier de neuf valeurs des secteurs du Luxe et du Sport.

Le 21 juillet 2013, 124 126 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 152 euros.

Le 22 avril 2014, 122 643 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 144 euros.

Le 22 mai 2015, 114 997 KMUs ont été attribuées pour une valeur unitaire de 167 euros.

Les KMUs ainsi attribuées seront délivrées à chaque bénéficiaire, sous condition de présence, sous forme d'un versement en numéraire à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans. Cette période d'acquisition sera suivie d'une période de 2 années (de janvier à décembre) au cours de laquelle le bénéficiaire pourra à son choix, en avril ou octobre, monétiser ses KMUs et ce, dans les quotités qu'il déterminera. La monétisation se fera alors sur la base de la dernière valeur déterminée.

L'évaluation des services rendus par les bénéficiaires en application d'IFRS 2 est recalculée à chaque arrêté par un expert indépendant.

En 2015, la charge comptabilisée en résultat opérationnel courant au titre des KMUs s'élève à 15,2 millions d'euros (10,1 millions d'euros en 2014).

note 8 – résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant représente l'indicateur majeur de suivi de la performance opérationnelle du Groupe. Sa décomposition se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Luxe	1 708,0	1 665,6
Sport & Lifestyle	94,8	137,5
Corporate et autres	(156,1)	(139,1)
Total	**1 646,7**	**1 664,0**

Le montant des dotations aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants inclus dans le résultat opérationnel courant est de - 409,6 millions d'euros en 2015 (- 326,7 millions d'euros en 2014). Les autres produits et charges opérationnels courant sans contrepartie en trésorerie sont de 258,2 millions d'euros en 2015 (- 24,4 millions d'euros en 2014).

note 9 – autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2015	2014
Charges opérationnelles non courantes	**(541,8)**	**(309,2)**
Charges de restructuration	(39,6)	(61,1)
Dépréciation d'actifs	(501,8)	(247,5)
Moins-values sur cessions d'actifs		(0,6)
Autres	(0,4)	
Produits opérationnels non courants	**148,3**	**197,1**
Plus-values sur cessions d'actifs	148,3	192,2
Autres		4,9
Total	**(393,5)**	**(112,1)**

Les autres produits et charges opérationnels non courants du Groupe, qui regroupent les éléments inhabituels de nature à affecter la pertinence du suivi de la performance économique de chaque marque, s'élèvent à – 393,5 millions d'euros sur l'exercice 2015. Ils incluent les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de – 39,6 millions d'euros principalement dans le Pôle Luxe ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de – 501,8 millions d'euros dont les pertes de valeur du goodwill de PUMA et de celui d'une des autres marques du Luxe à hauteur respectivement de – 123,0 millions d'euros et de – 27,0 millions d'euros, des dépréciations d'actifs chez Gucci pour – 192,0 millions d'euros en lien avec la transition en cours dans la marque ;
- des plus-values nettes sur cessions d'actifs pour 148,3 millions d'euros incluant principalement la cession d'un ensemble immobilier.

Sur l'exercice 2014 ce poste s'élevait à – 112,1 millions d'euros. Il incluait les éléments suivants :

- des charges de restructuration à hauteur de – 61,1 millions d'euros principalement dans le Pôle Luxe ;
- des dépréciations d'actifs à hauteur de – 247,5 millions d'euros dont la perte de valeur du goodwill des autres marques du Sport & Lifestyle à hauteur de – 189,0 millions d'euros ;
- des plus-values nettes sur cessions d'actifs pour 191,6 millions d'euros incluant principalement la cession d'un ensemble immobilier.

note 10 – charges financières (nettes)

Les charges financières nettes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Coût de l'endettement financier net	**(128,8)**	**(151,3)**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	8,9	7,9
Charges financières au coût amorti	(136,1)	(160,6)
Gains et pertes sur dettes/emprunts couverts en juste valeur		1,4
Gains et pertes sur dérivés de couverture de juste valeur et de flux de trésorerie	(1,6)	
Autres produits et charges financiers	**(120,3)**	**(46,1)**
Gains et pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	0,1	(4,9)
Gains et pertes de change	(14,8)	(7,7)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie	(95,1)	(21,8)
Gains et pertes sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture (change et taux)	(0,3)	1,1
Effet de l'actualisation des actifs et passifs	(10,2)	(9,1)
Autres charges financières		(3,7)
Total	**(249,1)**	**(197,4)**

note 11 – impôt

11.1. Analyse de la charge d'impôt des activités poursuivies

11.1.1. Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat avant impôt	**1 004,1**	**1 354,5**
Capacité d'autofinancement liée à l'impôt	(378,5)	(365,7)
Autres impôts exigibles sans contrepartie dans les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	1,5	(5,2)
Charge d'impôt exigible	(377,0)	(370,9)
Produit/(Charge) d'impôt différé	55,3	45,3
Charge totale d'impôt	**(321,7)**	**(325,6)**
Taux d'impôt effectif	**32,0 %**	**24,0 %**

Une charge d'impôt sur dividende de 15,1 millions d'euros a été enregistrée dans les comptes 2015 (14,2 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le montant maximum estimé de la charge d'impôt sur dividende relative au complément de dividendes versé en 2016 au titre de l'exercice 2015 serait de 9,5 millions d'euros.

11.1.2. Rationalisation du taux d'impôt

(en % du résultat avant impôt)	2015	2014
Taux d'impôt applicable en France	**38,0 %**	**38,0 %**
Effet de l'imposition des filiales étrangères	- 18,4 %	- 17,9 %
Taux d'impôt théorique	**19,6 %**	**20,1 %**
Effet des éléments taxés à taux réduits	0,0 %	0,7 %
Effet des différences permanentes	2,6 %	- 0,5 %
Effet des différences temporelles non comptabilisées	1,3 %	1,5 %
Effet des reports fiscaux déficitaires non comptabilisés	4,1 %	- 2,7 %
Effet des variations de taux d'impôt	0,2 %	0,2 %
Autres	4,2 %	4,8 %
Taux effectif d'imposition	**32,0 %**	**24,0 %**

Au 31 décembre 2015, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 33,33 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, et d'une majoration exceptionnelle de 10,7 % pour les sociétés françaises dont le chiffre d'affaires dépasse 250 millions d'euros soit 38 %.

En 2015, le poste « Autres » regroupe notamment la taxe sur les dividendes, des redressements fiscaux et diverses taxes étrangères.

11.1.3. Taux d'impôt courant

Hors éléments non courants, le taux d'impôt du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat avant impôt	1 004,1	1 354,5
Éléments non courants	(393,5)	(112,1)
Résultat courant avant impôt	**1 397,6**	**1 466,6**
Charge totale d'impôt	(321,7)	(325,6)
Impôt sur éléments non courants	14,8	(57,6)
Charge d'impôt courant	**(336,5)**	**(268,0)**
Taux d'impôt courant	**24,0 %**	**18,3 %**

11.2. Évolution des postes de bilan

11.2.1. Impôt exigible

La variation de la dette d'impôt exigible s'explique comme suit :

(en millions d'euros)	2014	Résultat	Décaissements liés aux activités opérationnelles	Décaissements liés aux activités d'investissement	Autres [1]	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2015
Créances d'impôts exigibles	138,4						123,8
Dettes d'impôts exigibles	(277,9)						(334,6)
Impôt exigible	**(139,5)**	**(378,5)**	**330,4**	**(7,9)**	**(13,5)**	**(1,8)**	**(210,8)**

(1) Le flux « Autres » intègre les variations de périmètre, les effets de change ainsi que des reclassements bilanciels.

L'impact résultat est celui mentionné en Note 11.1.1.

11.2.2. Impôt différé

Pour ce qui concerne l'imposition différée, la variation bilantielle s'explique comme suit :

(en millions d'euros)	2014	Résultat	Autres [1]	Autres éléments comptabilisés en capitaux propres	2015
Immobilisations incorporelles	(2 675,8)	12,2	(76,0)	0,5	(2 739,1)
Immobilisations corporelles	17,0	38,5	0,6	(0,5)	55,6
Autres actifs non courants	89,0	(53,4)	(0,9)	(0,2)	34,5
Autres actifs courants	284,4	43,0	21,2	(0,5)	348,1
Capitaux propres	1,0		(1,4)		(0,4)
Emprunts et dettes financières	(0,1)	(5,0)	0,2		(4,9)
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	62,5	3,9	3,4		69,8
Provisions	(13,4)	(24,4)	42,0		4,2
Autres passifs courants	83,9	20,8	(25,5)	5,5	84,7
Pertes fiscales et crédits d'impôts reconnus	117,7	19,7	1,8		139,2
Actifs (Passifs) d'impôts différés nets	**(2 033,8)**	**55,3**	**(34,6)**	**4,8**	**(2 008,3)**
Actifs d'impôts différés	758,0				849,6
Passifs d'impôts différés	(2 791,8)				(2 857,9)
Impôt différé	**(2 033,8)**	**55,3**	**(34,6)**	**4,8**	**(2 008,3)**

(1) Le flux « Autres » intègre les variations de périmètre, les effets de change ainsi que des reclassements entre différentes natures d'impôts différés.

L'impact résultat est celui mentionné en Note 11.1.1.

11.3. Impôt différé non reconnu

Le montant cumulé des pertes fiscales et crédits d'impôts pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé est de 2 274,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (2 471,2 millions d'euros au 31 décembre 2014).

L'évolution et l'échéancier de ces pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)

Au 1er janvier 2014	**2 234,1**
Déficits créés au cours de l'exercice	386,5
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(100,4)
Variations de périmètre et de change	(49,0)
Au 31 décembre 2014	**2 471,2**
Déficits créés au cours de l'exercice	110,3
Déficits imputés et prescrits sur l'exercice	(260,0)
Variations de périmètre et de change	(46,8)
Au 31 décembre 2015	**2 274,7**

Déficits reportables avec une échéance	**438,8**
À moins de cinq ans	274,4
À plus de cinq ans	164,4
Déficits indéfiniment reportables	**1 835,9**
Total	**2 274,7**

Il n'existe pas d'impôts différés non reconnus au titre des différences temporelles liées à des participations dans les filiales, entreprises associées et co-entreprises au 31 décembre 2015.

note 12 – actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession

En 2014 et en janvier 2015, Kering a finalisé le processus de cession du groupe Redcats concernant les entités La Redoute, Relais Colis, Diam et les actifs du Groupe Movitex.

Par ailleurs, le 30 décembre 2015, Kering a cédé Sergio Rossi à Investindustrial selon les termes annoncés le 9 décembre 2015.

Sur l'ensemble des périodes présentées, les activités arrêtées, cédées ou en cours de cession regroupent principalement les activités de Redcats et Sergio Rossi. Elles incluent également le produit lié au remboursement par la Fnac des titres super-subordonnés à durée indéterminée (« TSSDI ») le 30 décembre 2015. Le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « Activités abandonnées », et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Les actifs et passifs des « activités en cours de cession » sont présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Les actifs et passifs des « activités arrêtées » ne sont pas présentés sur des lignes séparées au bilan du Groupe.

Impact sur les états financiers

Le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession se présentent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Produits des activités ordinaires	**77,9**	**582,9**
Coût des ventes	(40,5)	(249,0)
Marge brute	**37,4**	**333,9**
Charges de personnel	(19,4)	(114,5)
Autres produits et charges opérationnels courants	(34,0)	(276,1)
Résultat opérationnel courant	**(16,0)**	**(56,7)**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(1,8)	(381,5)
Résultat opérationnel	**(17,8)**	**(438,2)**
Charges financières (nettes)	(0,7)	(10,8)
Résultat avant impôt	**(18,5)**	**(449,0)**
Impôt sur le résultat	1,9	13,8
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		
Résultat net sur cession des activités abandonnées	57,6	(43,6)
Résultat net	**41,0**	**(478,8)**
dont part du Groupe	41,0	(478,8)
dont part des intérêts non contrôlés		

(en millions d'euros)	2015	2014
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(52,9)	(141,6)
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement	21,0	19,4
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	35,4	(537,4)
Incidence des variations des cours de change		3,2
Flux nets de trésorerie	**3,5**	**(656,4)**
Trésorerie d'ouverture ou flux nets et variation des flux intragroupes		213,7
Flux nets liés aux activités abandonnées (1)	**3,5**	**(442,7)**

(1) Ligne présentée dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe.

Les principaux flux liés aux activités abandonnées sont relatifs à la vente de Sergio Rossi, à la liquidation de garanties de passifs accordées dans le cadre de la cession Redcats et le remboursement par Groupe Fnac des titres super-subordonnés à durée indéterminée.

Les activités en cours de cession ont un impact sur le bilan consolidé du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Actifs détenus en vue de la vente	**-**	**88,5**
Dettes associées à des actifs détenus en vue de la vente	**-**	**63,9**

note 13 – résultats par action

Les résultats nets par action sont calculés sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation sous déduction du nombre moyen pondéré d'actions détenues par des sociétés consolidées.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le nombre moyen pondéré d'actions défini ci-avant pour le calcul du résultat net par action majoré du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires potentiellement dilutives. Les actions potentiellement dilutives correspondent aux actions accordées au personnel dans le cadre de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres (Note 7).

Le résultat net est corrigé des charges théoriques d'intérêts nettes d'impôts relatives aux instruments convertibles et échangeables.

13.1. Résultats par action

Résultats par action au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**696,0**	**655,0**	**41,0**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 226	126 332 226	126 335 226
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(335 899)	(335 899)	(335 899)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 996 327**	**125 996 327**	**125 999 327**
Résultat de base par action *(en euros)*	**5,52**	**5,20**	**0,33**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**696,0**	**655,0**	**41,0**
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	**696,0**	**655,0**	**41,0**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 996 327	125 996 327	125 999 327
Actions ordinaires potentielles dilutives			
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 996 327**	**125 996 327**	**125 999 327**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**5,52**	**5,20**	**0,33**

Résultats par action au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 264 178	126 264 178	126 264 178
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(342 549)	(342 549)	(342 549)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 921 629**	**125 921 629**	**125 921 629**
Résultat de base par action *(en euros)*	**4,20**	**8,00**	**(3,80)**
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Instruments convertibles et échangeables			
Résultat net part du Groupe dilué	**528,9**	**1 007,7**	**(478,8)**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 921 629	125 921 629	125 921 629
Actions ordinaires potentielles dilutives	23 049	23 049	23 049
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 944 678**	**125 944 678**	**125 944 678**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**4,20**	**8,00**	**(3,80)**

13.2. Résultats par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants concernent le poste « Autres produits et charges opérationnels non courants » du compte de résultat pour son montant net d'impôt et d'intérêts non contrôlés.

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires	**655,0**	**1 007,7**
Autres produits et charges opérationnels non courants	(393,5)	(112,1)
Impôt sur autres produits et charges opérationnels non courants	14,8	(57,6)
Résultat intérêts non contrôlés sur autres produits et charges opérationnels non courants	16,4	
Résultat net hors éléments non courants	**1 017,3**	**1 177,4**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 332 226	126 264 178
Nombre moyen pondéré d'actions autodétenues	(335 899)	(342 549)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	**125 996 327**	**125 921 629**
Résultat hors éléments non courants de base par action *(en euros)*	**8,07**	**9,35**
Résultat net hors éléments non courants	**1 017,3**	**1 177,4**
Instruments convertibles et échangeables		
Résultat net part du Groupe dilué	**1 017,3**	**1 177,4**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 996 327	125 921 629
Actions ordinaires potentielles dilutives		23 049
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées	**125 996 327**	**125 944 678**
Résultat dilué par action *(en euros)*	**8,07**	**9,35**

note 14 – autres éléments du résultat global

Les autres éléments du résultat global sont principalement composés :

- des profits et des pertes résultant de la conversion des états financiers d'une activité à l'étranger ;
- de la partie efficace des profits et des pertes sur instruments de couverture dans une couverture de flux de trésorerie ;
- des profits et des pertes relatifs à la réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente et des autres instruments financiers ;
- des éléments relatifs à l'évaluation des obligations au titre des avantages du personnel : excédents des actifs des régimes de retraite non reconnus et écarts actuariels constatés sur les régimes à prestations définies.

Le montant de ces éléments, avant et après effets d'impôt liés, ainsi que les ajustements de reclassement en résultat, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	74,7		74,7
Couvertures des flux de trésorerie	(147,1)	(4,0)	(151,1)
– variation de juste valeur	*(137,1)*		
– recyclage en résultat	*(10,0)*		
Actifs disponibles à la vente	(1,1)	0,4	(0,7)
– variation de juste valeur	*(1,1)*		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé	10,0		10,0
Écarts actuariels	(9,4)	4,1	(5,3)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2014	**(72,9)**	**0,5**	**(72,4)**

(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net
Écart de conversion	125,6		125,6
Couvertures des flux de trésorerie	71,2	3,7	74,9
– variation de juste valeur	*(184,1)*		
– recyclage en résultat	*255,3*		
Actifs disponibles à la vente	0,6	(0,2)	0,4
– variation de juste valeur	*0,6*		
– recyclage en résultat			
Excédent des actifs des régimes des retraites non comptabilisé			
Écarts actuariels	(31,2)	1,5	(29,7)
Quote-part des autres éléments de résultat global des entreprises associées			
Autres éléments du résultat global au 31 décembre 2015	**166,2**	**5,0**	**171,2**

Un montant négatif sur la ligne « Recyclage en résultat » signifie qu'un produit est enregistré dans le compte de résultat.

Le montant des réévaluations des instruments de couverture des flux de trésorerie transféré en résultat est comptabilisé dans la marge brute.

Le montant des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente transféré en résultat est comptabilisé dans le résultat financier.

note 15 – intérêts non contrôlés

Au 31 décembre 2015, des analyses quantitatives et qualitatives ont été réalisées sur les intérêts non contrôlés du Groupe. Aucun intérêt non contrôlé n'apparaît significatif à l'échelle des états financiers du Groupe. La matérialité a été appréciée individuellement selon deux méthodes, la première en brut (part des actifs et des passifs des intérêts non contrôlés sur le total bilan consolidé du Groupe) et en net (part dans les capitaux propres du Groupe des intérêts non contrôlés). Le seuil de matérialité pour ces deux méthodes a été fixé à 5 %.

note 16 – goodwill

(en millions d'euros)	Brut	Pertes de valeur	Net
Goodwill au 1er janvier 2014	**4 107,4**	**(337,3)**	**3 770,1**
Acquisitions	392,9		392,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession	(17,8)	17,8	
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)		(194,5)	(194,5)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	2,0		2,0
Différences de change	39,6	(17,6)	22,0
Autres variations	47,4		47,4
Goodwill au 31 décembre 2014	**4 571,5**	**(531,6)**	**4 039,9**
Acquisitions	17,2		17,2
Actifs détenus en vue de la vente, activités arrêtées, cédées ou en cours de cession			
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)		(150,0)	(150,0)
Options de ventes accordées aux actionnaires minoritaires	2,5		2,5
Différences de change	60,5	(24,3)	36,2
Autres variations	(187,0)		(187,0)
Goodwill au 31 décembre 2015	**4 464,7**	**(705,9)**	**3 758,8**

En 2015, les - 187 millions d'euros d'autres variations concernent l'ajustement de la valeur du goodwill d'Ulysse Nardin suite à la finalisation des travaux d'allocation du prix d'acquisition, notamment l'affectation d'une valeur de marque.

Tous les goodwill comptabilisés au cours de l'exercice 2015 ont été alloués à des unités génératrices de trésorerie à la clôture de l'exercice.

La décomposition par Pôle de la valeur nette des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Luxe	2 788,3	2 943,5
Sport & Lifestyle	970,5	1 096,4
Total	**3 758,8**	**4 039,9**

note 17 – marques et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2014	**10 486,3**	**727,1**	**11 213,4**
Variation de périmètre	319,4	1,6	321,0
Acquisitions		210,9	210,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession			
Autres cessions		(11,5)	(11,5)
Différences de change	91,3	23,7	115,0
Autres variations		(2,9)	(2,9)
Valeur brute au 31 décembre 2015	**10 897,0**	**948,9**	**11 845,9**
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014	**(21,5)**	**(443,8)**	**(465,3)**
Variation de périmètre			
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession			
Autres cessions		9,7	9,7
Amortissements		(65,6)	(65,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)	(24,5)		(24,5)
Différences de change	(0,5)	(14,9)	(15,4)
Autres variations		0,7	0,7
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2015	**(46,5)**	**(513,9)**	**(560,4)**
Valeur nette au 31 décembre 2014	**10 464,8**	**283,3**	**10 748,1**
Variation de périmètre	319,4	1,6	321,0
Acquisitions		210,9	210,9
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession			
Autres cessions		(1,8)	(1,8)
Amortissements		(65,6)	(65,6)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)	(24,5)		(24,5)
Différences de change	90,8	8,8	99,6
Autres variations		(2,2)	(2,2)
Valeur nette au 31 décembre 2015	**10 850,5**	**435,0**	**11 285,5**

(en millions d'euros)	Marques	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2013	**10 556,0**	**659,7**	**11 215,7**
Variation de périmètre			
Acquisitions		107,0	107,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(129,9)	(15,3)	(145,2)
Autres cessions		(25,4)	(25,4)
Différences de change	51,4	2,8	54,2
Autres variations	8,8	(1,7)	7,1
Valeur brute au 31 décembre 2014	**10 486,3**	**727,1**	**11 213,4**
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2013	**(86,0)**	**(426,9)**	**(512,9)**
Variation de périmètre			
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	64,6	11,0	75,6
Autres cessions		23,9	23,9
Amortissements	(0,2)	(54,3)	(54,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change		2,6	2,6
Autres variations	0,1	(0,1)	
Amortissements et pertes de valeur au 31 décembre 2014	**(21,5)**	**(443,8)**	**(465,3)**
Valeur nette au 31 décembre 2013	**10 470,0**	**232,8**	**10 702,8**
Variation de périmètre			
Acquisitions		107,0	107,0
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(65,3)	(4,3)	(69,6)
Autres cessions		(1,5)	(1,5)
Amortissements	(0,2)	(54,3)	(54,5)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)			
Différences de change	51,4	5,4	56,8
Autres variations	8,9	(1,8)	7,1
Valeur nette au 31 décembre 2014	**10 464,8**	**283,3**	**10 748,1**

La décomposition par Pôle de la valeur nette des marques est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Luxe	6 943,4	6 577,5
Sport & Lifestyle	3 907,1	3 887,3
Total	**10 850,5**	**10 464,8**

note 18 – immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2014	**953,1**	**2 369,8**	**277,8**	**3 600,7**
Variation de périmètre	(6,4)	2,9	(0,1)	(3,6)
Acquisitions	6,1	307,8	166,4	480,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession				
Cessions	(11,4)	(207,9)	(24,0)	(243,3)
Différences de change	43,7	135,5	7,1	186,3
Autres variations	16,2	54,0	(53,4)	16,8
Valeur brute au 31 décembre 2015	**1 001,3**	**2 662,1**	**373,8**	**4 037,2**
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014	**(235,0)**	**(1 344,5)**	**(134,0)**	**(1 713,5)**
Variation de périmètre	10,6	4,8	0,1	15,5
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession				
Cessions	5,1	198,6	22,4	226,1
Amortissements	(17,0)	(371,2)	(18,7)	(406,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	(8,0)	(76,6)	(4,2)	(88,8)
Autres variations	0,1	(5,7)	9,0	3,4
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2015	**(244,2)**	**(1 594,6)**	**(125,4)**	**(1 964,2)**
Valeur nette au 31 décembre 2014	**718,1**	**1 025,3**	**143,8**	**1 887,2**
Variation de périmètre	4,2	7,7		11,9
Acquisitions	6,1	307,8	166,4	480,3
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession				
Cessions	(6,3)	(9,3)	(1,6)	(17,2)
Amortissements	(17,0)	(371,2)	(18,7)	(406,9)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	35,7	58,9	2,9	97,5
Autres variations	16,3	48,3	(44,4)	20,2
Valeur nette au 31 décembre 2015	**757,1**	**1 067,5**	**248,4**	**2 073,0**
dont biens détenus	704,6	1 067,5	69,4	1 841,5
dont biens en contrats de location-financement	52,5		179,0	231,5

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute au 31 décembre 2013	**967,2**	**1 943,1**	**248,3**	**3 158,6**
Variation de périmètre	25,4	26,8	0,3	52,5
Acquisitions	9,2	339,0	110,5	458,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(15,9)	(26,9)	(0,5)	(43,3)
Cessions	(51,7)	(111,5)	(19,6)	(182,8)
Différences de change	18,4	127,9	8,4	154,7
Autres variations	0,5	71,4	(69,6)	2,3
Valeur brute au 31 décembre 2014	**953,1**	**2 369,8**	**277,8**	**3 600,7**
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2013	**(217,5)**	**(1 136,8)**	**(127,4)**	**(1 481,7)**
Variation de périmètre	(10,3)	(22,0)	(0,2)	(32,5)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	2,7	19,8	0,1	22,6
Cessions	20,2	104,6	14,5	139,3
Amortissements	(23,0)	(238,4)	(19,4)	(280,8)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	(6,4)	(73,7)	(4,7)	(84,8)
Autres variations	(0,7)	2,0	3,1	4,4
Amortissements et dépréciations au 31 décembre 2014	**(235,0)**	**(1 344,5)**	**(134,0)**	**(1 713,5)**
Valeur nette au 31 décembre 2013	**749,7**	**806,3**	**120,9**	**1 676,9**
Variation de périmètre	15,1	4,8	0,1	20,0
Acquisitions	9,2	339,0	110,5	458,7
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(13,2)	(7,1)	(0,4)	(20,7)
Cessions	(31,5)	(6,9)	(5,1)	(43,5)
Amortissements	(23,0)	(238,4)	(19,4)	(280,8)
Comptabilisation d'une perte de valeur (Note 19)				
Différences de change	12,0	54,2	3,7	69,9
Autres variations	(0,2)	73,4	(66,5)	6,7
Valeur nette au 31 décembre 2014	**718,1**	**1 025,3**	**143,8**	**1 887,2**
dont biens détenus	662,4	1 025,3	143,4	1 831,1
dont biens en contrats de location-financement	55,7		0,4	56,1

Les dotations aux amortissements sont comptabilisées sur les postes « Coût des ventes » et « Autres produits et charges opérationnels courants » du compte de résultat.

note 19 – tests de dépréciation des actifs non financiers

Les principes de dépréciation des actifs non financiers sont détaillés dans la Note 2.10.

Les principales valeurs des goodwill, marques et autres immobilisations incorporelles sont décomposées par Pôle dans les Notes 16 et 17.

19.1. Hypothèses retenues pour les tests de dépréciation

Les taux de croissance perpétuelle et d'actualisation avant impôt appliqués aux flux de trésorerie attendus dans le cadre des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par le Groupe sont les suivants :

	Actualisation		Croissance perpétuelle	
	2015	2014	2015	2014
Pôle Luxe	8,3 % - 10,5 %	8,3 % - 11,0 %	3,0 %	3,0 %
Pôle Sport & Lifestyle	9,8 % - 11,0 %	9,8 % - 11,7 %	2,25 %	2,25 %

Les taux de croissance se justifient notamment par le mix pays (le Groupe opérant désormais sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe), la hausse du coût de matières premières et l'inflation.

Comme précisé dans la Note 2.10, certaines UGT ont des plans d'affaires qui sont construits sur une durée plus longue à savoir de 10 ans. Ces UGT en cours de repositionnement stratégique sont Boucheron, Volcom, Brioni, Sowind, Pomellato, Christopher Kane et Qeelin.

19.2. Tests de dépréciation des principales valeurs

Pour l'UGT Gucci, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Luxe, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 3,0 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 9,0 %.

Pour la marque Gucci, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Luxe, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 15,0 %, un taux de croissance à l'infini de 3,0 % et un taux d'actualisation avant impôt de 8,3 %.

Pour l'UGT PUMA, dont le goodwill représente une partie significative des goodwill du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur recouvrable de l'UGT a été déterminée sur la base de sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'UGT. Les projections de flux de trésorerie futurs attendus ont été établies au cours du second semestre sur la base des budgets et des plans à moyen terme sur un horizon de quatre ans. Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus.

Le taux de croissance utilisé pour extrapoler les projections de flux de trésorerie à l'infini est de 2,25 %.

Le taux d'actualisation avant impôt appliqué aux projections de flux de trésorerie est de 10,0 %.

À titre indicatif, la capitalisation boursière de PUMA au 31 décembre 2015 s'établit à 3,0 milliards d'euros. Cette valorisation ne constitue pas un indicateur pertinent dans la mesure où le flottant et la liquidité du titre PUMA sont très limités, Kering détenant une participation de contrôle majoritaire de 85,81 % au 31 décembre 2015.

Pour la marque PUMA, qui représente la valeur la plus significative au sein du Pôle Sport & Lifestyle, la valeur basée sur les revenus futurs des redevances perçues, dans l'hypothèse où la marque serait exploitée sous forme de licence par un tiers, a été calculée en prenant un taux de redevance de 8,0 %, un taux de croissance à l'infini de 2,25 % et un taux d'actualisation avant impôt de 9,8 %.

Les tests de perte de valeur pratiqués en 2015 ont conduit le Groupe à enregistrer une perte de valeur sur le goodwill de l'UGT PUMA de 123,0 millions d'euros (cf. Note 19.3.) et sur le goodwill de l'UGT d'une des autres marques du Luxe de 27,0 millions d'euros ainsi qu'une perte de valeur

sur une marque des autres marques du Sport & Lifestyle pour 24,0 millions d'euros. Hormis la perte de valeur constatée sur le goodwill de ces deux UGT et sur une marque des autres marques du Sport & Lifestyle, le Groupe estime sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés mentionnées ci-dessous n'entraîneraient pas la comptabilisation d'une perte de valeur significative sur les autres UGT.

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses clés, sont les suivantes :

(en millions d'euros)		Montant de la dépréciation en cas de :		
	Montants des actifs nets concernés au 31/12/2015	Hausse du taux d'actualisation après impôt de 10 pts de base	Baisse du taux de croissance perpétuelle de 10 pts de base	Baisse des cash-flows normatifs de 10 pts de base
Pôle Luxe	11 912	(11)	(7)	-
Pôle Sport & Lifestyle	4 914	(89)	(73)	(5)
Marque Gucci	4 800	-	-	-
Marque PUMA	3 500	-	-	-

L'UGT PUMA et certaines UGT des autres marques du Luxe sont sensibles à la hausse de 0,1 point du taux d'actualisation après impôt et à la baisse de 0,1 point du taux de croissance perpétuelle et des cash-flows normatifs.

19.3. Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2015 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur sur le goodwill de l'UGT PUMA de 123,0 millions d'euros et sur le goodwill de l'UGT d'une des autres marques du Luxe de 27,0 millions d'euros ainsi qu'une perte de valeur sur une marque des autres marques du Sport & Lifestyle pour 24,0 millions d'euros. Ces pertes sur le goodwill de PUMA et sur celui d'une des autres marques du Luxe résultent de la différence entre le montant de l'actif de ces UGT et de leurs valeurs recouvrables. Pour PUMA, cette différence a principalement été générée par la forte volatilité des devises constatée sur l'exercice 2015.

Cette charge est comptabilisée au compte de résultat sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels non courants » (cf. Note 9).

Les tests de dépréciation d'actifs réalisés en 2014 avaient conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle à hauteur de 189,0 millions d'euros. Cette perte résultait de la différence entre le montant de l'actif de l'UGT des autres marques du Sport & Lifestyle et sa valeur recouvrable dans un contexte de pression accrue sur la profitabilité des acteurs du secteur de l'*Action Sport*.

note 20 – participations dans les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2015	2014
Participations dans les sociétés mises en équivalence	20,9	23,2

Au 31 décembre 2015, les participations dans les sociétés mises en équivalence incluent essentiellement les participations dans Wilderness, Tomas Maier et Altuzarra.

La valeur de marché de la participation dans Wilderness s'élève à 19,0 millions d'euros. Les états financiers consolidés de Wilderness sont disponibles sur le site Wilderness à l'adresse suivante : http://www.wilderness-holdings.com.

note 21 – actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants sont composés des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Titres de participation	156,6	140,3
Instruments financiers dérivés		0,4
Actifs financiers disponibles à la vente	20,7	20,0
Créances et prêts rattachés à des participations	37,3	17,9
Dépôts et cautionnements	157,8	141,7
Autres	86,0	79,7
Total	**458,4**	**400,0**

note 22 – stocks

(en millions d'euros)	2015	2014
Stocks commerciaux	2 508,4	2 399,1
Stocks industriels	460,3	445,4
Valeur brute	**2 968,7**	**2 844,5**
Dépréciation	(777,5)	(609,8)
Valeur nette	**2 191,2**	**2 234,7**

Évolution de la dépréciation	2015	2014
Au 1er janvier	**(609,8)**	**(568,7)**
Dotations	(241,1)	(40,2)
Reprises	196,6	22,1
Variation de périmètre	(87,9)	
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession		(5,5)
Différences de change	(35,3)	(17,5)
Au 31 décembre	**(777,5)**	**(609,8)**

Il n'y a aucun stock donné en nantissement de passifs au 31 décembre 2015 comme en 2014.

Le montant des stocks comptabilisés sur la période en « coûts des ventes » s'élève à 30,7 millions d'euros (263,7 millions d'euros au 31 décembre 2014).

note 23 – créances clients

(en millions d'euros)	2015	2014
Créances clients	1 211,2	1 103,9
Dépréciation des créances clients	(74,1)	(73,9)
Valeur nette	**1 137,1**	**1 030,0**

Évolution de la dépréciation	2015	2014
Au 1er janvier	**(73,9)**	**(86,5)**
(Dotations)/reprises	3,0	16,1
Variation de périmètre	0,1	(3,1)
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(1,1)	0,8
Différences de change	(2,2)	(1,2)
Au 31 décembre	**(74,1)**	**(73,9)**

Les provisions sont calculées en fonction de la probabilité d'encaissement des créances concernées. L'antériorité des créances clients se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Créances dans les délais	915,5	848,8
Retard n'excédant pas un mois	147,4	121,1
Retard compris entre un et six mois	93,0	75,1
Retard supérieur à six mois	55,3	58,9
Provision pour créances douteuses	(74,1)	(73,9)
Valeur nette	**1 137,1**	**1 030,0**

Aucune créance client n'a été donnée en nantissement de passifs au 31 décembre 2015 ni au 31 décembre 2014.

note 24 – autres actifs et passifs courants

(en millions d'euros)	2014	Flux de trésorerie BFR	Flux de trésorerie autres	Variation de périmètre	Différence de change & autres	2015
Stocks	2 234,7	70,1		(72,1)	(41,5)	2 191,2
Créances clients	1 030,0	71,9		(3,1)	38,3	1 137,1
Autres actifs et passifs financiers courants	(240,5)	0,6	17,5	(0,2)	64,9	(157,7)
Créances et dettes d'impôts exigibles	(139,5)		(56,0)	(13,5)	(1,8)	(210,8)
Dettes fournisseurs	(982,8)	74,4		1,5	(32,8)	(939,7)
Autres	(977,5)	2,3		(10,2)	36,3	(949,1)
Autres actifs et passifs courants	**924,4**	**219,3**	**(38,5)**	**(97,6)**	**63,4**	**1 071,0**

Les autres actifs et passifs financiers courants sont essentiellement composés des instruments financiers dérivés (Note 31).

Compte tenu de la nature de ses activités, l'exposition du Groupe au risque de défaut de ses débiteurs ne peut avoir une incidence significative sur l'activité, la situation financière ou le patrimoine du Groupe.

note 25 – capitaux propres

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élève à 505 117 288 euros. Il est composé de 126 279 322 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros (126 226 490 actions de valeur nominale de 4 euros au 31 décembre 2014).

25.1. Actions Kering auto-détenues et options sur titres Kering

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 6 061 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 683 029 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 683 029 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 8 021 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 et 2012 ;
- attribution de 8 090 titres aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 à échéance mai 2015 ;
- acquisition de 125 000 titres Kering en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'options d'achat 2007 ;
- cession aux salariés de 116 470 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2007 et de 2 400 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de septembre 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2015, le capital a été augmenté de 12 832 actions.

Au 31 décembre 2015, le capital social de Kering se compose donc de 126 279 322 actions (valeur nominale 4 euros).

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers. Doté initialement de 40,0 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20,0 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30,0 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2015, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité (aucune action n'était détenue dans le cadre de ce contrat au 31 décembre 2014). Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 27 598 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2012 à échéance 2016, et ne détient plus d'actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat (Kering détenait 21 537 actions au 31 décembre 2014).

25.2. Affectation du résultat 2015

Le Conseil d'administration de Kering du 18 février 2016 proposera à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, de distribuer au titre de cet exercice un dividende en numéraire de 4,0 euros par action.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le lundi 25 janvier 2016 suite à la décision du Conseil d'administration de Kering du 16 décembre 2015.

La somme qui serait distribuée en numéraire en 2016 atteindrait donc 505,1 millions d'euros.

Le dividende distribué en numéraire au titre de l'exercice 2014 était de 4,0 euros par action soit 505,0 millions d'euros compte tenu des actions Kering autodétenues.

note 26 – avantages du personnel et assimilés

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France, des indemnités de rupture légale (TFR) en Italie et des retraites complémentaires obligatoires (LPP) en Suisse.

- **Indemnité de fin de carrière et des médailles du travail en France**

En France, l'indemnité de retraite est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé quand ce dernier part à la retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par les conventions collectives.

L'indemnité du plan de retraite ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite (droits non acquis).

Les indemnités de départ à la retraite ne sont pas liées à d'autres prestations standards de retraite, telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC).

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, les entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

- **Régime supplémentaire de rentes de type additif au Royaume-Uni**

Au Royaume-Uni, le Groupe a deux régimes de retraites, un régime d'avantages général de retraite du personnel et un régime à prestations de retraite pour les cadres.

Les régimes sont soumis à un objectif de financement légal au Royaume-Uni en conformité avec le « Pensions Act 2004 ». Les valorisations des régimes sont effectuées au moins une fois tous les trois ans afin de déterminer si l'objectif de financement légal est atteint.

Les régimes sont gérés par un Conseil d'administration nommé par les membres des régimes. Le Conseil d'administration est responsable d'obtenir les évaluations des régimes, fixer l'objectif de financement des régimes, fixer les contributions payables par la Société, pour la gestion des paiements de prestations, d'investir les actifs des régimes et pour la détermination de la stratégie d'investissement des régimes, après consultation avec la Société.

- **Indemnité de rupture légale (TFR) en Italie**

Les plans en Italie font référence au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR) qui a été créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982.

Le TFR est un type d'avantage différé d'un plan et s'applique à tous les travailleurs du secteur privé.

Les avantages sociaux sont dus à la rupture du contrat de travail. L'avantage est le même quelle que soit la raison de la rupture (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite).

Les entreprises ayant au moins 50 salariés doivent, depuis 2007, externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

- **Retraite complémentaire obligatoire (LPP) en Suisse**

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite.

Le régime de retraite de chaque entité offre des avantages supérieurs à la loi LPP/BVG, qui stipule l'exigence minimale d'un régime de retraite parrainé par l'employeur suisse.

La majorité des plans de retraite du Groupe en Suisse sont mis en place comme une entité juridique distincte sous la forme d'une fondation. Le Conseil de la fondation est responsable de la gouvernance du régime, et est composé à parts égales des représentants employeur et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité.

Pour les autres plans des entités du Groupe implantées en Suisse, ceux-ci sont affiliés à deux fondations collectives différentes. Le Comité de retraite est responsable de la supervision du plan, et est composé à parts égales de représentants employeur et employés. La fondation porte les risques d'investissement et de longévité et transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

Les plans de la grande majorité des entités du groupe Kering implantées en Suisse sont actuellement surfinancés par rapport à la pratique locale. Il n'y a pas de financement supplémentaire requis.

26.1. Évolution au cours de l'exercice

Les évolutions de la valeur actuelle de l'obligation au titre des régimes à prestations définies, de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2015						
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge compta-bilisée
Au 1er janvier	**227,3**	**106,6**	**120,7**		**120,7**		
Coûts des services rendus de la période	16,0		16,0		16,0		(16,0)
Réductions et règlements (curtailement)	(3,2)	(3,2)					
Charges d'intérêts financiers	5,4		5,4		5,4		(5,4)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		3,0	(3,0)		(3,0)		3,0
Coûts des services passés	(1,1)		(1,1)		(1,1)		1,1
Écarts actuariels							
Effet des changements d'hypothèses démographiques	(1,7)		(1,7)		(1,7)	1,7	
Effet des changements d'hypothèses financières	9,3		9,3		9,3	(9,3)	
Effet des ajustements liés à l'expérience	(0,5)		(0,5)		(0,5)	0,5	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		3,2	(3,2)		(3,2)	3,2	
Plafonnement des actifs							
Prestations servies	(14,5)	(8,3)	(6,2)		(6,2)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	5,0	5,0					
Cotisations effectuées par l'employeur		7,3	(7,3)		(7,3)		
Variation de périmètre	32,7	20,3	12,4		12,4		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(1,6)		(1,6)		(1,6)	(27,3)	
Insurance premium for risks benefits	(1,2)	(1,2)					
Dépenses administratives		(0,7)	0,7		0,7		(0,7)
Variation des cours des monnaies étrangères	10,6	8,2	2,4		2,4		
Au 31 décembre	**282,5**	**140,2**	**142,3**		**142,3**	**(31,2)**	**(18,1)**
dont activités poursuivies					142,3		(18,1)
dont activités abandonnées							

(en millions d'euros)	31/12/2014						
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs	Situation financière	Variation	Provision	Autres éléments du résultat global	Charge comptabilisée
Au 1er janvier	**328,9**	**214,7**	**114,2**	**9,3**	**123,5**		
Coûts des services rendus de la période	9,0		9,0		9,0		(9,0)
Réductions et règlements (curtailement)	(3,1)	(1,4)	(1,7)		(1,7)		3,1
Charges d'intérêts financiers	5,6		5,6		5,6		(5,6)
Produits d'intérêts financiers sur les actifs		2,8	(2,8)		(2,8)		2,8
Coûts des services passés	(1,5)		(1,5)		(1,5)		1,5
Écarts actuariels							
Effet des changements d'hypothèses démographiques	(0,2)		(0,2)		(0,2)	0,2	
Effet des changements d'hypothèses financières	25,0		25,0		25,0	(25,0)	
Effet des ajustements liés à l'expérience	4,4		4,4		4,4	(4,4)	
Rendements des actifs à l'exclusion des produits financiers		2,5	(2,5)		(2,5)	2,5	
Plafonnement des actifs							
Prestations servies	(12,8)	1,1	(13,9)		(13,9)		
Cotisations effectuées par les participants/salariés	4,8		4,8		4,8		
Cotisations effectuées par l'employeur		6,8	(6,8)		(6,8)		
Variation de périmètre	(25,5)	(0,3)	(25,2)		(25,2)		
Actifs détenus en vue de la vente, activités cédées ou en cours de cession	(110,4)	(121,3)	10,9	(9,3)	1,6	27,3	(27,3)
Insurance premium for risks benefits	(0,9)	(0,9)					
Dépenses administratives		(0,6)	0,6		0,6		(0,5)
Variation des cours des monnaies étrangères	4,0	3,2	0,8		0,8		
Au 31 décembre	**227,3**	**106,6**	**120,7**		**120,7**	**0,6**	**(35,0)**
dont activités poursuivies					119,1		(7,7)
dont activités abandonnées					1,6		(27,3)

Au 31 décembre 2015, la valeur actuelle de l'obligation est égale à 282,5 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 57,3 millions d'euros liés à des régimes entièrement non financés (60,7 millions d'euros en 2014) ;
- 225,2 millions d'euros liés à des régimes entièrement ou partiellement financés (166,6 millions d'euros en 2014).

La répartition de la valeur actualisée de l'obligation, par type de régime et par pays, au 31 décembre 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Indemnités de fin de carrière – France	19,9	22,2
Médailles du travail – France		0,1
Indemnités de rupture légale (TFR) – Italie	33,5	35,9
Régimes supplémentaires – Royaume-Uni	37,9	35,2
Retraites complémentaires (LPP) – Suisse	157,6	100,6
Autres	33,6	33,3
Valeur actualisée de l'obligation au 31 décembre	**282,5**	**227,3**

Les cotisations dont le Groupe s'attend à ce qu'elles soient versées sur 2016 sont estimées à 7,3 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Total 2015	France	Suisse	Italie	Autres
Cotisations patronales 2016	7,3		5,4		1,9
Prestations					
2016	9,0	0,2	5,4	1,5	1,9
2017	8,4	0,3	4,8	1,4	1,9
2018	9,0	0,5	5,4	1,2	1,9
2019	8,4	0,3	4,7	1,4	2,0
2020	89,4	81,3	4,6	1,5	2,0
2021/ 2024	429,8	389,9	21	8,9	10,0

Les fonds des régimes à prestations définies financés sont répartis de la façon suivante :

- les instruments d'emprunt représentent 34,3 % soit 48,2 millions d'euros (31,6 % soit 33,6 millions d'euros en 2014) ;
- les instruments de capitaux propres, 18,1 % soit 25,4 millions d'euros (19,7 % soit 21,0 millions d'euros en 2014) ;
- les contrats d'assurance, 11,4 % soit 16,0 millions d'euros et les fonds d'investissement, 14,0 % soit 19,6 millions d'euros (30,2 % de la juste valeur totale des actifs soit 32,2 millions d'euros en 2014) ;
- l'immobilier représente, 12,1 % soit 16,9 millions d'euros (11,0 % soit 11,7 millions d'euros en 2014) ;
- et les divers autres actifs, 10,1 % soit 14,2 millions d'euros (7,5 % soit 8,0 millions d'euros en 2014).

Conformément à l'option offerte par la norme IAS 19 révisée en décembre 2004 et à l'obligation de l'amendement de la norme IAS 19 R applicable obligatoirement au 1er janvier 2013, le Groupe comptabilise les gains et pertes actuariels sur ses régimes à prestations définies en autres éléments du résultat global de l'exercice.

Sur l'exercice 2015, les gains actuariels comptabilisés s'élèvent à 31,2 millions d'euros (cf. Note 14).

Le montant cumulé des écarts actuariels comptabilisés en autres éléments du résultat global depuis le 1er janvier 2004 s'élève à 71,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

26.2. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation des obligations du Groupe sont les suivantes :

	France		Suisse		Italie		Royaume-Uni	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Maturité moyenne des plans	12,0	12,0	17,0	17,0	11,0	11,0	24,0	24,0
Taux d'actualisation	2,00 %	2,00 %	0,90 %	1,50 %	2,00 %	2,00 %	4,00 %	4,10 %
Taux de croissance attendu des salaires	3,27 %	3,15 %	1,17 %	1,91 %	2,86 %	3,00 %	4,20 %	4,20 %
Taux d'inflation	1,75 %	2,00 %	0,60 %	0,80 %	1,75 %	2,00 %	2,50 %	2,50 %

Par rapport aux hypothèses actuarielles présentées dans le tableau ci-dessus, les analyses de sensibilité menées montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,4 % du total des capitaux propres du Groupe.

Le taux d'actualisation du Groupe est déterminé sur la base d'un sous-jacent d'obligations privées notées AA et d'une duration cohérente avec celle des régimes valorisés.

note 27 – provisions

(en millions d'euros)	2014	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	Différence de change	Autres	2015
Provisions pour restructurations							
Provisions pour litiges et contentieux	8,0	1,3	(1,5)	(0,4)	(0,2)	(0,6)	6,6
Autres provisions	41,3	32,4	(0,6)	(0,5)	3,1		75,7
Provisions non courantes	**49,3**	**33,7**	**(2,1)**	**(0,9)**	**2,9**	**(0,6)**	**82,3**
Provisions pour restructurations	28,4	20,0	(19,6)	0,1	0,3	(4,0)	25,2
Provisions pour litiges et contentieux	78,0	4,8	(5,9)	(7,3)	0,1	(19,8)	49,9
Autres provisions	119,2	17,9	(77,5)	(9,2)	0,6	31,2	82,2
Provisions courantes	**225,6**	**42,7**	**(103,0)**	**(16,4)**	**1,0**	**7,4**	**157,3**
Total	**274,9**	**76,4**	**(105,1)**	**(17,3)**	**3,9**	**6,8**	**239,6**
Impact résultat	**(99,1)**	**(76,4)**		**17,3**			**(59,1)**
– sur le résultat opérationnel courant	(10,3)	(21,1)		1,5			(19,6)
– sur les autres produits et charges opérationnels non courants	(8,6)	(45,2)		7,1			(38,1)
– sur le résultat financier		(0,1)					(0,1)
– sur l'impôt							
– sur le résultat des activités abandonnées	(80,2)	(10,0)		8,7			(1,3)

Les provisions pour litiges et contentieux correspondent notamment à des litiges avec des tiers et à des contentieux avec les administrations fiscales dans les différents pays.

Les « Autres provisions » correspondent notamment à des garanties de passif accordées dans le cadre des cessions antérieures.

Les provisions sont en diminution par rapport à la clôture de l'exercice 2014 principalement du fait de l'extinction de garanties de passif accordées dans le cadre de la cession Redcats et de la reprise d'une provision pour risque fiscal dont le risque s'est éteint sur la période.

note 28 – trésorerie et équivalents de trésorerie

28.1. Analyse par catégorie de trésorerie

Ce poste s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Trésorerie	943,5	1 033,3
Équivalents de trésorerie	202,9	56,6
Total	**1 146,4**	**1 089,9**

Au 31 décembre 2015, les équivalents de trésorerie comprennent des OPCVM, des certificats de dépôts, des comptes et dépôts à terme de moins de trois mois.

Les éléments comptabilisés par le Groupe en tant que « Trésorerie et équivalents de trésorerie » répondent strictement aux critères repris dans la position de l'AMF publiée en 2008 et actualisée en 2011 et 2013. En particulier, les placements sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe et dans le strict respect des critères de qualification définis par la norme IAS 7 et des recommandations de l'AMF. Au 31 décembre 2015, ces analyses n'ont pas conduit à des changements de classification comptable préalablement retenue.

28.2. Analyse par devise

(en millions d'euros)	2015	%	2014	%
Euro	528,9	46,1 %	446,3	41,0 %
Dollar américain	114,1	10,0 %	159,3	14,6 %
Yuan chinois	86,3	7,5 %	40,5	3,7 %
Won coréen	62,9	5,5 %	38,7	3,6 %
Livre sterling	54,4	4,8 %	42,6	3,9 %
Franc suisse	44,7	3,9 %	74,2	6,8 %
Dollar Hong Kong	41,4	3,6 %	73,6	6,7 %
Autres devises	213,7	18,6 %	214,7	19,7 %
Total	**1 146,4**		**1 089,9**	

note 29 – dettes financières

29.1. Analyse de la dette par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	2015	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**4 039,9**		**447,8**	**593,0**	**536,6**	**692,7**	**1 769,8**
Emprunts obligataires	3 674,5		349,4	498,2	497,0	635,8	1 694,1
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	234,4		84,4	82,2	3,9	42,1	21,8
Dettes sur contrats de location-financement	63,5		4,8	5,4	3,5	3,9	45,9
Autres dettes financières	67,5		9,2	7,2	32,2	10,9	8,0
Emprunts et dettes financières à court terme	**1 785,9**	**1 785,9**					
Emprunts obligataires							
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	105,4	105,4					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	79,0	79,0					
Dettes sur contrats de location-financement	7,6	7,6					
Découverts bancaires	243,5	243,5					
Billets de trésorerie	1 299,7	1 299,7					
Autres dettes financières	50,7	50,7					
Total	**5 825,8**	**1 785,9**	**447,8**	**593,0**	**536,6**	**692,7**	**1 769,8**
%		**30,6 %**	**7,7 %**	**10,2 %**	**9,2 %**	**11,9 %**	**30,4 %**

(en millions d'euros)	2014	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà
Emprunts et dettes financières à long terme	**3 192,2**		**184,1**	**442,5**	**540,5**	**535,8**	**1 489,3**
Emprunts obligataires	2 640,4			349,1	497,6	496,2	1 297,5
Lignes de crédit confirmées							
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	188,2		58,5	70,3	31,3	3,8	24,3
Dettes sur contrats de location-financement	64,7		4,3	4,6	4,9	5,1	45,8
Autres dettes financières	298,9		121,3	18,5	6,7	30,7	121,7
Emprunts et dettes financières à court terme	**2 288,4**	**2 288,4**					
Emprunts obligataires	750,0	750,0					
Lignes de crédit confirmées							
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	133,9	133,9					
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	75,8	75,8					
Dettes sur contrats de location-financement	6,9	6,9					
Découverts bancaires	284,5	284,5					
Billets de trésorerie	969,8	969,8					
Autres dettes financières	67,5	67,5					
Total	**5 480,6**	**2 288,4**	**184,1**	**442,5**	**540,5**	**535,8**	**1 489,3**
%		**41,7 %**	**3,4 %**	**8,1 %**	**9,9 %**	**9,8 %**	**27,1 %**

Au 31 décembre 2015, l'ensemble de la dette brute est comptabilisé au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif déterminé après prise en compte des frais d'émissions et des primes de remboursement ou d'émission identifiés et rattachés à chaque passif.

Au 31 décembre 2015, les emprunts obligataires représentent 63,1 % de la dette brute contre 61,9 % en 2014.

La part des dettes à plus d'un an représente 69,4 % de l'endettement brut global au 31 décembre 2015 (58,3 % au 31 décembre 2014).

Le montant total des lignes de crédit confirmées s'élève à 4 152,7 millions d'euros en date d'arrêté, dont 20,9 millions d'euros mobilisés sous forme d'emprunts à court terme.

Les tirages à court terme sur des lignes adossées à des crédits confirmés à plus d'un an sont classés dans les échéances à plus d'un an.

Les intérêts courus figurent dans la rubrique « Autres dettes financières ».

29.2. Analyse par devise de remboursement

(en millions d'euros)	2015	Emprunts et dettes financières à long terme	Emprunts et dettes financières à court terme	%	2014	%
Euro	4 936,5	3 493,0	1 443,5	84,7 %	4 738,5	86,5 %
Yen	377,0	189,1	187,9	6,5 %	374,0	6,8 %
Dollar américain	341,5	320,5	21,0	5,9 %	60,1	1,1 %
Yuan chinois	84,0		84,0	1,4 %	84,8	1,5 %
Franc suisse	26,8	22,2	4,6	0,5 %	163,0	3,0 %
Dollar Hong Kong	8,1	8,0	0,1	0,1 %	12,9	0,2 %
Autres devises	51,9	7,1	44,8	0,9 %	47,3	0,9 %
Total	**5 825,8**	**4 039,9**	**1 785,9**		**5 480,6**	

Les dettes libellées en devises autres que l'euro sont réparties sur les filiales du Groupe pour leurs besoins de financements locaux.

29.3. Dette brute par catégorie

La dette brute du groupe Kering se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Emprunts obligataires	3 674,5	3 390,4
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	313,4	264,0
Lignes de crédit confirmées		
Utilisation des lignes de crédit non confirmées	105,4	133,9
Billets de trésorerie	1 299,7	969,8
Dettes sur contrats de location-financement	71,1	71,6
Découverts bancaires	243,5	284,5
Autres dettes financières	118,2	366,4
Total	**5 825,8**	**5 480,6**

La dette du Groupe est majoritairement constituée par des emprunts obligataires, des emprunts bancaires et des émissions de billets de trésorerie qui représentent 92,8 % de la dette brute au 31 décembre 2015 (91,1 % au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, les autres dettes financières incluent 75,7 millions d'euros au titre des options de vente accordées à des actionnaires minoritaires (Note 2.3.2).

29.4. Caractéristiques des principaux emprunts obligataires

Emprunts obligataires émis par Kering

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 5 000 millions d'euros en date de clôture.

La date de signature et d'approbation de ce programme par le CSSF (Conseil de Surveillance du Secteur Financier) du Grand-Duché de Luxembourg est le 2 décembre 2015. La date d'échéance du programme en cours au 31 décembre 2015 est le 2 décembre 2016.

Au 31 décembre 2015, le montant des emprunts obligataires émis dans le cadre de ce programme s'élève à 3 675,6 millions d'euros, dont 275,6 millions d'euros émis en dollars américains.

Tous ces emprunts bénéficient de la note du groupe Kering attribuée par l'agence de rating Standard & Poor's, « BBB », perspective stable et ne sont soumis à aucun covenant financier.

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2015	2014
150,0 (1)	Fixe 6,50 %	6,57 %	29/06/2009	-	29/06/2017	**149,7**	149,6
200,0 (2)	Fixe 6,50 %	6,57 %	06/11/2009	-	06/11/2017	**199,7**	199,5
750,0 (3)	Fixe 3,75 %	3,87 % & 3,24 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015		750,0
500,0 (4)	Fixe 3,125 %	3,31 %	23/04/2012	-	23/04/2019	**497,0**	496,2
500,0 (5)	Fixe 2,50 %	2,58 %	15/07/2013	-	15/07/2020	**498,3**	497,9
500,0 (6)	Fixe 1,875 %	2,01 %	08/10/2013	-	08/10/2018	**498,2**	497,6
500,0 (7)	Fixe 2,75 %	2,81 % & 2,57 % & 2,50 % & 2,01 % & 1,87 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	**514,3**	302,8
500,0 (8)	Fixe 1,375 %	1,47 %	01/10/2014	-	01/10/2021	**497,2**	496,8
500,0 (9)	Fixe 0,875 %	1,02 %	27/03/2015	-	28/03/2022	**495,6**	
50,0 (10)	Fixe 1,60 %	1,66 %	16/04/2015	-	16/04/2035	**49,5**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations. Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations. Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 1er octobre 2014, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 mars 2015, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 28 mars 2022.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN. Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

Emprunts obligataires émis en dollars américains par Kering

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2015	2014
137,8 (1)	Variable Libor USD 3 mois + 0,73 %	1,30 %	09/03/2015	Swap taux fixe 2,589 % pour la totalité *Documenté en IFRS*	09/03/2020	**137,5**	
137,8 (2)	Fixe 2,887 %	2,94 %	09/06/2015	-	09/06/2021	**137,5**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis sous forme de FRN (Floating Rate Note) le 9 mars 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 mars 2020.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2015 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010 intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

Les montants inscrits au bilan tiennent compte des règles de comptabilisation au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif et de l'ajustement de juste valeur généré par la relation de couverture documentée dans le cadre de l'application de la norme IAS 39.

Le montant des intérêts courus figure dans la rubrique « Autres dettes financières ».

29.5. Principaux emprunts bancaires et lignes de crédit confirmées

29.5.1. Détail des principaux emprunts bancaires

Le Groupe dispose notamment des emprunts bancaires suivants :

Emprunts à long et moyen terme contractés par le Pôle Luxe

(en millions d'euros)

Montant nominal	Taux d'intérêt émission	Taux d'intérêt effectif	Date émission	Couverture documentée / non documentée	Échéance	2015	2014
30,5 (1)	Variable JPY Tibor + 0,35 %	-	31/03/2011	-	31/03/2016	**3,1**	8,3
32,4 (2)	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	14/12/2011	-	15/09/2016		11,7
35,9 (3)	Variable JPY Tibor + 0,50 %	-	27/09/2012	-	28/09/2015		10,9
43,9 (4)	Variable JPY Tibor + 0,45 %	-	30/09/2013	-	30/09/2016	**32,2**	33,8
34,8 (5)	Variable JPY Tibor + 0,38 %	-	15/04/2014	-	15/04/2017	**28,7**	29,2
30,5 (6)	Variable JPY Tibor + 0,40 %	-	14/12/2014	-	14/12/2018	**30,5**	27,5
38,1 (7)	Variable JPY Tibor + 0,40 %	-	15/04/2015	-	15/04/2020	**38,1**	

(1) Emprunt amortissable contracté en mars 2011 pour un montant de 4 000 millions de yens (30,5 millions d'euros) et dont le montant restant dû au *31 décembre 2015 s'élève à 400 millions de yens (3,1 millions d'euros).*

(2) Emprunt amortissable contracté en décembre 2011 pour un montant de 4 250 millions de yens (32,4 millions d'euros) et ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé en avril 2015.

(3) Emprunt amortissable contracté en septembre 2012 pour un montant de 4 700 millions de yens (35,9 millions d'euros).

(4) Emprunt amortissable contracté en septembre 2013 pour un montant de 5 756 millions de yens (43,9 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2015 s'élève à 4 225 millions de yens (32,2 millions d'euros).

(5) Emprunt amortissable contracté en avril 2014 pour un montant de 4 560 millions de yens (34,8 millions d'euros) et dont le montant restant dû au 31 décembre 2015 s'élève à 3 760 millions de yens (28,7 millions d'euros).

(6) Emprunt contracté en décembre 2014 pour un montant de 4 000 millions de yens (30,5 millions d'euros).

(7) Emprunt contracté en avril 2015 pour un montant de 5 000 millions de yens (38,1 millions d'euros).

29.5.2. Lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe

Le Groupe dispose au 31 décembre 2015 de 4 152,7 millions d'euros de lignes de crédit confirmées contre 4 144,2 millions d'euros au 31 décembre 2014.

29.5.3. Répartition des lignes de crédit confirmées

Kering et Kering Finance SNC : 3 901,0 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2015	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2014
Lignes de crédit confirmées	**3 901,0**		3 901,0		**3 901,0**

Les lignes de crédit confirmées intègrent une ligne de crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros signée le 27 juin 2014 ayant pour échéance initiale juin 2019 et assortie de deux options d'extension de la maturité d'une année chacune. Une option d'extension a été confirmée en juin 2015. Ce crédit syndiqué a désormais pour échéance juin 2020 à hauteur de 2 442,5 millions d'euros et juin 2019 pour le solde, soit 57,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, il reste une option d'extension d'allongement de la maturité d'une année complémentaire.

Au 31 décembre 2015, cette ligne de crédit syndiqué de juin 2014 n'est pas mobilisée et le montant total des lignes de crédit confirmées sur Kering et Kering Finance SNC non utilisées s'élève à 3 901,0 millions d'euros.

Autres lignes de crédit confirmées : 251,7 millions d'euros répartis par échéance comme suit :

(en millions d'euros)	2015	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2014
PUMA [1]	**251,7**	244,7	7,0		**243,2**

(1) PUMA : dont 20,9 millions d'euros utilisés sous forme d'emprunts bancaires à fin décembre 2015.

Les lignes bancaires confirmées du Groupe contiennent des clauses d'engagement et de défaut habituelles de ce type de contrat : maintien de l'emprunt à son rang (*pari passu*), limitation des sûretés attribuées aux prêteurs (*negative pledge*) et défaut croisé (*cross default*).

Les lignes bancaires confirmées de Kering et Kering Finance SNC intègrent une clause de défaut (remboursement anticipé) en cas de non-respect du covenant financier Endettement Financier Net Consolidé/EBITDA consolidé inférieur ou égal à 3,75. Le calcul de ce ratio est déterminé sur la base de données pro-forma.

Au 31 décembre 2015, Kering et Kering Finance SNC ne mobilisaient aucun tirage sur les 3 901,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées soumises à ce covenant.

Toutes ces clauses sont respectées au 31 décembre 2015 et il n'existe pas de risque de défaut prévisible à cet égard.

Le solde des lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2015 s'élève à 4 131,8 millions d'euros contre 4 125,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les lignes de crédit confirmées non mobilisées garantissent la liquidité du Groupe et couvrent notamment le programme d'émissions de billets de trésorerie dont l'encours au 31 décembre 2015 s'élève à 1 299,7 millions d'euros contre 969,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

note 30 – exposition aux risques de marché, de taux d'intérêt, de change et aux fluctuations de cours de bourse

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour gérer son exposition aux risques de marché.

Au 31 décembre 2015, les instruments dérivés utilisés par le Groupe s'analysent de la façon suivante :

30.1. Exposition aux risques de taux d'intérêt

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses actifs et passifs financiers, en particulier de sa dette financière, des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2015	N+ 1	N+ 2	N+ 3	N+ 4	N+ 5	Au-delà	2014
Swaps prêteurs « taux fixe »	500,0	400,0		100,0				400,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	149,6					137,8	11,8	13,1
Autres instruments de taux d'intérêt	100,0			100,0				200,0
Total	**749,6**	**400,0**		**200,0**		**137,8**	**11,8**	**613,1**

Dans le cadre de l'application de la politique de couverture du risque de taux, ces instruments ont principalement pour objet de rendre variable le taux fixe des titres de créances négociables et le taux fixe d'emprunts et de tirages de lignes de crédit.

Dans ce cadre, le Groupe a conclu des opérations de *swaps* prêteurs du taux fixe pour 600 millions d'euros.

Ces instruments permettent aussi de fixer le taux des emprunts obligataires émis à taux variable.

Ainsi, au 31 décembre 2015, des couvertures de taux emprunteurs de taux fixe pour un notionnel de 150 millions de dollars américains permettent de fixer en totalité la dette obligataire en dollars américains initialement émise à taux variable.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments financiers ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture.

Au 31 décembre 2015, la répartition des instruments financiers en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2015	Couvertures de juste valeur	Couvertures de flux de trésorerie	Couvertures non documentées
Swaps prêteurs « taux fixe »	500,0			500,0
Swaps emprunteurs « taux fixe »	149,6		149,6	
Autres instruments de taux d'intérêt	100,0			100,0
Total	**749,6**		**149,6**	**600,0**

Ces instruments dérivés de taux sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

La comptabilisation des variations de juste valeur dépend de l'intention d'utilisation de l'instrument dérivé et du classement comptable qui en découle.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de juste valeur, la variation est reconnue dans le résultat de la période au même titre que la réévaluation symétrique sur les dettes couvertes en totalité ou en proportion. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Pour les instruments dérivés de taux désignés comme instruments de couverture de flux de trésorerie, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est reconnue initialement dans les autres éléments du résultat global et est affectée en résultat lorsque la position couverte impacte ce dernier. La part inefficace impacte le résultat financier de l'exercice.

Pour les instruments dérivés non documentés, la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement reconnue en résultat et impacte le résultat financier de l'exercice.

Au 31 décembre 2015, ces instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture selon les critères établis par la norme IAS 39 étaient principalement constitués de *swaps* de taux destinés à couvrir les financements récurrents émis à taux fixe.

Avant gestion, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix avant gestion :

		Échéancier pour 2015			
(en millions d'euros)	2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2014
Actifs financiers à taux fixe	**58,1**	**14,3**	**43,8**		**60,1**
Emprunts obligataires	3 537,0		1 842,9	1 694,1	3 390,4
Billets de trésorerie	1 299,7	1 299,7			929,8
Autres dettes financières	28,4	3,1	25,0	0,3	28,1
Passifs financiers à taux fixe	**4 865,1**	**1 302,8**	**1 867,9**	**1 694,4**	**4 348,3**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow avant gestion :

		Échéancier pour 2015			
(en millions d'euros)	2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2014
Actifs financiers à taux variable	**1 271,2**	**1 140,7**	**25,5**	**105,0**	**1 125,2**
Emprunts obligataires	137,5		137,5		
Billets de trésorerie					40,0
Autres dettes financières	823,2	483,1	264,7	75,4	1 092,3
Passifs financiers à taux variable	**960,7**	**483,1**	**402,2**	**75,4**	**1 132,3**

Après gestion et prise en compte des opérations de couverture, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit en distinguant :

- les actifs et passifs financiers à taux fixe, exposés à un risque de prix après gestion :

		Échéancier pour 2015			
(en millions d'euros)	2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2014
Actifs financiers à taux fixe	**58,1**	**14,3**	**43,8**		**60,1**
Emprunts obligataires	3 474,5		1 780,4	1 694,1	3 190,4
Billets de trésorerie	899,7	899,7			529,8
Autres dettes financières	40,3	4,4	30,6	5,3	41,2
Passifs financiers à taux fixe	**4 414,5**	**904,1**	**1 811,0**	**1 699,4**	**3 761,4**

- les actifs et passifs financiers à taux variable, exposés à un risque de cash flow après gestion :

		Échéancier pour 2015			
(en millions d'euros)	2015	Moins d'un an	Un à cinq ans	Plus de cinq ans	2014
Actifs financiers à taux variable	**1 271,2**	**1 140,7**	**25,5**	**105,0**	**1 125,2**
Emprunts obligataires	200,0		200,0		200,0
Billets de trésorerie	400,0	400,0			440,0
Autres dettes financières	811,3	481,8	259,1	70,4	1 079,2
Passifs financiers à taux variable	**1 411,3**	**881,8**	**459,1**	**70,4**	**1 719,2**

Les actifs et passifs financiers sont constitués des éléments du bilan qui portent intérêt.

La répartition de la dette brute par type de taux avant et après prise en compte des opérations de couverture est la suivante :

		Avant couverture		Après couverture	
(en millions d'euros)	2015	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**5 825,8**	**4 865,1**	**960,7**	**4 414,5**	**1 411,3**
%		83,5 %	16,5 %	75,8 %	24,2 %

		Avant couverture		Après couverture	
(en millions d'euros)	2014	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Dettes brutes	**5 480,6**	**4 348,3**	**1 132,3**	**3 761,4**	**1 719,2**
%		79,3 %	20,7 %	68,6 %	31,4 %

Analyse de sensibilité au risque de taux d'intérêt

Sur la base de cette répartition taux fixe/taux variable après prise en compte des instruments dérivés, une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt aurait un impact en année pleine de 5,2 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe. Au 31 décembre 2014, cet effet avait été estimé à 8,4 millions d'euros pour une variation instantanée de 50 points de base des taux d'intérêt (hypothèse conforme aux niveaux relatifs de taux constatés en date d'arrêté).

Sur la base des données de marché en date de clôture et du niveau particulièrement bas des taux d'intérêt de référence du Groupe, l'impact des instruments dérivés de taux et des passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat a été établi sur la base d'une variation instantanée de +/- 50 points de base de la courbe des taux d'intérêts euros et dollars américains au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Impact Réserve	Impact Résultat
Au 31 décembre 2015		
Variation de + 50 points de base	2,9	(2,6)
Variation de - 50 points de base	(2,9)	2,3
Au 31 décembre 2014		
Variation de + 50 points de base		(2,8)
Variation de - 50 points de base		2,0

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de taux non éligibles à la comptabilité de couverture.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

30.2. Exposition aux risques de change

Le groupe Kering utilise pour la gestion du risque de change des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Contrats de change à terme	(3 332,9)	(2 916,5)
Swaps de devises	(101,5)	(91,6)
Options de change – tunnels export	(55,3)	(267,7)
Achats d'options de change	(137,2)	(22,7)
Ventes d'options de change		22,7
Total	**(3 626,9)**	**(3 275,8)**

Le Groupe utilise essentiellement des contrats de change à terme et/ou swaps de change ou de devises pour couvrir les risques commerciaux export et import et pour couvrir les risques financiers nés en particulier des opérations de refinancement intragroupe en devises.

Le Groupe peut être, par ailleurs, amené à mettre en place des stratégies optionnelles simples (achat d'options ou tunnels) pour couvrir des expositions futures.

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 39, ces instruments dérivés ont été analysés au regard des critères d'éligibilité à la comptabilité de couverture. Le Groupe ne détient pas de dérivés éligibles à la comptabilisation de couverture d'investissement net.

Au 31 décembre 2015, la répartition des instruments dérivés en couvertures documentées ou non documentées s'établissait comme suit :

(en millions d'euros)	2015	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Couvertures de flux de trésorerie				
Achats à terme & swaps achat à terme	**929,2**	887,1	0,4	40,9
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(2 815,7)**	(937,2)	(392,6)	(280,3)
Options de change-achats de tunnels export	**(55,3)**		(55,3)	
Achats d'options de change	**(137,2)**	(86,3)	(50,9)	
Couvertures de juste valeur				
Achats à terme & swaps achat à terme	**444,1**	233,9	70,1	21,1
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(1 203,2)**	(227,6)	(87,4)	(177,0)
Non documentées				
Achats à terme & swaps achat à terme	**193,6**	187,8	0,1	
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(880,9)**	(557,8)		(27,3)
Swaps de devises	**(101,5)**		(101,5)	
Achats d'options de change				
Ventes d'options de change				
Maturité				
Inférieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme	**1 402,0**	1 143,9	70,6	62,0
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(4 794,9)**	(1 718,5)	(451,0)	(470,3)
Options de change-achats de tunnels export	**(55,3)**		(55,3)	
Achats d'options de change	**(137,2)**	(86,3)	(50,9)	
Ventes d'options de change				
Supérieures à un an				
Achats à terme & swaps achat à terme	**164,9**	164,9		
Ventes à terme & swaps vente à terme	**(104,9)**	(4,1)	(29,0)	(14,3)
Swaps de devises	**(101,5)**		(101,5)	
Options de change-achats de tunnels export				
Achats d'options de change				
Ventes d'options de change				

Ces instruments dérivés de change sont comptabilisés au bilan en valeur de marché à la date de clôture.

Les dérivés éligibles à la couverture de flux de trésorerie couvrent les flux futurs hautement probables (non encore comptabilisés) matérialisés sous la forme d'un budget pour la période budgétaire en cours (saison ou catalogue, trimestre, semestre...) ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes).

Au 31 décembre 2015, les dérivés de change éligibles à la couverture de flux de trésorerie ont essentiellement une maturité résiduelle de moins d'un an et couvrent des flux de trésorerie devant être réalisés et comptabilisés sur l'exercice à venir.

Les dérivés éligibles à la couverture de juste valeur couvrent des éléments comptabilisés au bilan du Groupe à la date de clôture ou des flux futurs certains non encore comptabilisés (commandes fermes). Ces couvertures s'appliquent majoritairement aux marques du Luxe pour les couvertures d'éléments inscrits au bilan.

Certains dérivés de change traités en gestion à des fins de couverture ne sont pas documentés dans le cadre de la comptabilité de couverture au regard de la norme IAS 39 et sont donc comptabilisés comme des instruments dérivés dont la variation de juste valeur impacte le résultat financier.

Ces dérivés couvrent principalement des éléments du bilan ou des flux futurs n'ayant pu remplir les critères liés au caractère hautement probable au regard de la norme IAS 39.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	2014
					0,8		**716,4**
	(384,3)	(297,6)	(41,2)	(51,2)	(150,5)	(280,8)	**(2 112,4)**
							(267,7)
20,8	34,7	22,7	1,0	3,5	11,2	25,1	**276,1**
(48,8)	(143,2)	(207,3)	(23,8)	(17,6)	(50,0)	(220,5)	**(1 024,4)**
					2,6	3,1	**316,8**
(270,2)	(10,1)				(8,5)	(7,0)	**(1 089,0)**
							(91,6)
							(22,7)
							22,7
20,8	34,7	22,7	1,0	3,5	14,6	28,2	**1 280,1**
(319,0)	(536,8)	(498,4)	(65,0)	(65,4)	(199,9)	(470,6)	**(4 161,3)**
							(253,2)
							(22,7)
							22,7
							29,2
	(0,8)	(6,5)		(3,4)	(9,1)	(37,7)	**(64,5)**
							(91,6)
							(14,5)

L'exposition du risque de change du bilan s'analyse de la façon suivante au 31 décembre 2015 :

(en millions d'euros)	2015	Dollar américain	Yen	Livre sterling
Actifs monétaires	3 206,7	1 159,8	218,5	236,1
Passifs monétaires	1 427,3	742,2	409,6	28,9
Exposition brute au bilan	1 779,4	417,6	(191,1)	207,2
Exposition prévisionnelle	2 092,2	132,0	498,4	239,5
Exposition brute avant gestion	**3 871,6**	**549,6**	**307,3**	**446,7**
Instruments de couverture	(3 626,8)	(507,8)	(617,1)	(422,6)
Exposition brute après gestion	**244,8**	**41,8**	**(309,8)**	**24,1**

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et dettes diverses.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

Analyse de sensibilité au risque de change

Cette analyse exclut les impacts liés à la conversion des états financiers de chaque entité du Groupe dans sa monnaie de présentation (euro) ainsi que la valorisation de la position de change bilancielle considérée comme non significative en date d'arrêté.

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact des instruments dérivés de change en cas d'une variation instantanée de 10 % des cours de change de l'Euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) s'établit comme suit :

Au 31 décembre 2015	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	10,2	(5,6)	0,7	(3,4)
Yen	43,5	(49,9)	(0,2)	(0,5)
Yuan chinois	27,1	(33,1)	(1,2)	1,4

Au 31 décembre 2014	Impact réserve		Impact résultat	
(en millions d'euros)	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	32,6	(39,8)	0,7	(0,8)
Yen	24,6	(29,3)	(0,1)	(0,3)
Yuan chinois	28,3	(34,6)	(0,5)	0,6

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact de la variation des capitaux propres est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Ces montants sont présentés hors effet impôts.

30.3. Exposition aux risques de fluctuation des cours de bourse

Dans le cadre de ses opérations courantes, le Groupe intervient sur les actions liées aux participations consolidées et les actions émises par Kering.

Les actions détenues au titre de participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

Au 31 décembre 2015, aucune opération de couverture relative au risque actions n'était reconnue comme instrument dérivé au regard de l'application de la norme IAS 39.

Franc suisse	Dollar Hong Kong	Yuan chinois	Dollar Singapour	Dollar taïwanais	Won coréen	Autres	2014
361,6	159,7	290,8	42,2	36,1	111,8	590,1	2 817,8
58,9	12,4	101,4	2,7	10,7	0,6	59,9	1 266,2
302,7	147,3	189,4	39,5	25,4	111,2	530,2	1 551,6
	384,3	297,6	41,2	51,2	149,7	298,3	1 631,8
302,7	**531,6**	**487,0**	**80,7**	**76,6**	**260,9**	**828,5**	**3 183,4**
(298,2)	(502,9)	(482,2)	(64,0)	(65,3)	(188,5)	(478,2)	(3 275,8)
4,5	**28,7**	**4,8**	**16,7**	**11,3**	**72,4**	**350,3**	**(92,4)**

30.4. Autres risques de marché – Risques de crédit

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés ont pour seul objet de réduire son exposition globale aux risques de change, de taux d'intérêt et de fluctuations des cours de bourse naissant de ses activités normales ; elles sont limitées aux marchés organisés ou à des opérations de gré à gré avec des opérateurs de premier plan.

Les emprunts obligataires émis dans le cadre du programme EMTN en 2009 et en 2010 intègrent une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade* qui aurait pour conséquence d'augmenter le taux du coupon de 1,25 % de chaque émission et pourrait conduire à augmenter la charge financière de 4,4 millions d'euros en année pleine.

Compte tenu du grand nombre de clients répartis dans plusieurs types d'activités, il n'y a pas de concentration du risque de crédit sur les créances détenues par le Groupe. De façon générale, le Groupe considère qu'il n'est pas exposé à un risque de crédit particulier sur ces actifs financiers.

30.5. Instruments dérivés en valeur de marché

Au 31 décembre 2015, conformément à la norme IAS 39, la valeur de marché des instruments financiers dérivés figure au bilan à l'actif dans les rubriques « Actifs financiers non courants » et « Autres actifs financiers courants » et au passif dans les rubriques « Autres passifs financiers non courants » et « Autres passifs financiers courants ».

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de taux d'intérêt est inscrite en non courant ou en courant en fonction du sous-jacent de dette auquel ils sont affectés.

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de change commercial est enregistrée en autres actifs financiers ou passifs financiers courants.

La juste valeur des dérivés couvrant le risque de change financier est présentée en actifs financiers ou passifs financiers non courants si leur maturité est supérieure à 12 mois.

(en millions d'euros)	2015	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	2014
Dérivés actif	**72,0**		**72,0**		**96,5**
Non Courant					**0,4**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat					0,4
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie					
Dérivés actif – couverture de juste valeur					
Courant	**72,0**		**72,0**		**96,1**
Dérivés actif – à la juste valeur par le résultat	2,7		2,7		18,8
Dérivés actif – couverture de flux de trésorerie	53,1		53,1		70,6
Dérivés actif – couverture de juste valeur	16,2		16,2		6,7
Dérivés passif	**62,5**	**2,9**	**59,6**		**157,7**
Non Courant	**14,8**	**2,9**	**11,9**		**2,8**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	12,3	0,4	11,9		1,5
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	2,5	2,5			1,3
Dérivés passif – couverture de juste valeur					
Courant	**47,7**		**47,7**		**154,9**
Dérivés passif – à la juste valeur par le résultat	2,3		2,3		24,5
Dérivés passif – couverture de flux de trésorerie	34,9		34,9		113,5
Dérivés passif – couverture de juste valeur	10,5		10,5		16,9
TOTAL	**9,5**	**(2,9)**	**12,4**		**(61,2)**

Les dérivés de couvertures de flux de trésorerie futurs sont comptabilisés pour leur part efficace en contrepartie des capitaux propres.

La variation de réserve de couverture de flux de trésorerie sur l'exercice 2015 est présentée dans la Note 14.

L'évaluation des dérivés au 31 décembre 2015 a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA) conformément à la norme IFRS 13. La probabilité de défaut retenue est déduite des données de marchés lorsqu'elles sont disponibles pour la contrepartie. L'impact est non matériel pour le Groupe en date d'arrêté.

30.6. Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée par Kering à l'aide des procédures de *reporting* financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées pour un montant total de 4 152,7 millions d'euros dont le montant non utilisé s'élève à 4 131,8 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 1 146,4 millions au 31 décembre 2015.

L'analyse suivante porte sur les engagements contractuels des dettes financières et dettes fournisseurs et inclut notamment les intérêts à payer et exclut les impacts d'accords de *netting*. Elle inclut également les engagements du Groupe liés aux instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif du bilan.

Ces flux de trésorerie prévisionnels liés aux intérêts à payer sont inclus dans la rubrique « autres dettes financières ». Ils sont calculés jusqu'à l'échéance contractuelle des dettes auxquelles ils se rattachent. Les intérêts futurs à taux variables sont figés sur la base du dernier coupon fixé pour la période en cours et sur la base des *fixings* applicables en date d'arrêté pour les flux liés aux échéances ultérieures.

Les flux futurs de trésorerie présentés n'ont pas fait l'objet d'actualisation.

Il n'est pas prévu sur la base des données en date de clôture que les flux de trésorerie indiqués se produisent de façon anticipée et pour des montants sensiblement différents de ceux indiqués dans l'échéancier.

Cette analyse exclut les actifs financiers non dérivés du bilan et notamment les postes de trésorerie et équivalents de trésorerie et de créances clients qui s'élèvent respectivement à 1 146,4 millions d'euros et 1 137,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	2015 Valeur comptable	2015 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	3 674,5	(3 675,6)		(1 987,8)	(1 687,8)
Billets de trésorerie	1 299,7	(1 299,8)	(1 299,8)		
Autres dettes financières	851,6	(1 267,2)	(541,2)	(587,7)	(138,3)
Dettes fournisseurs	939,7	(939,7)	(939,7)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente					
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	**2,9**				
Swaps de taux d'intérêts		(7,2)	(1,6)	(5,4)	(0,2)
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**(12,4)**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(5 596,9)	(5 346,2)	(250,7)	
Flux in		5 597,3	5 341,8	255,5	
Autres instruments de change					
Flux out		(169,6)	(67,4)	(102,2)	
Flux in		156,1	65,3	90,8	
Total	**6 756,0**	**(7 202,6)**	**(2 788,8)**	**(2 587,5)**	**(1 826,3)**

(en millions d'euros)	2014 Valeur comptable	2014 Flux de trésorerie	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Instruments financiers non dérivés					
Emprunts obligataires	3 390,4	(3 400,0)	(750,0)	(1 350,0)	(1 300,0)
Billets de trésorerie	969,8	(970,0)	(970,0)		
Autres dettes financières	1 120,3	(1 508,9)	(623,2)	(627,1)	(258,6)
Dettes fournisseurs	982,8	(982,8)	(982,8)		
Autres instruments financiers non dérivés associés à des actifs détenus en vue de la vente	26,6	(26,6)	(24,0)	(2,6)	
Instruments financiers dérivés					
Instruments de couverture de taux	**0,6**				
Swaps de taux d'intérêts		0,5	0,5	0,3	(0,3)
Autres instruments de taux					
Instruments de couverture de change	**60,6**				
Changes à terme & swaps de change					
Flux out		(4 703,3)	(4 645,5)	(57,8)	
Flux in		4 624,5	4 568,7	55,8	
Autres instruments de change					
Flux out		(392,8)	(286,4)	(106,4)	
Flux in		402,3	296,2	106,1	
Total	**6 551,1**	**(6 957,1)**	**(3 416,5)**	**(1 981,7)**	**(1 558,9)**

note 31 – classification comptable et valeur de marché des instruments financiers

Les principes de mesure des instruments financiers et leur valeur de marché au 31 décembre 2015 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2015		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	458,4	458,4		177,3	281,1			
Actif courant								
Créances clients	1 137,1	1 137,1				1 137,1		
Autres actifs financiers courants	81,2	81,2			9,2		69,3	2,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 146,4	1 146,4	202,9			943,5		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	4 039,9	3 970,5				4 039,9		
Autres passifs financiers non courants	14,8	14,8					2,5	12,3
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	1 785,9	1 785,9				1 785,9		
Autres passifs financiers courants	238,9	238,9				191,2	45,4	2,3
Dettes fournisseurs	939,7	939,7				939,7		

(en millions d'euros)	2014		Ventilation par classification comptable					
	Valeur comptable	Valeur de marché	Juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Coût amorti	Instruments dérivés avec comptabilité de couverture	Instruments dérivés sans comptabilité de couverture
Actif non courant								
Actifs financiers non courants	400,0	400,0		160,3	239,3			0,4
Actif courant								
Créances clients	1 030,0	1 030,0				1 030,0		
Autres actifs financiers courants	106,3	106,3			10,2		77,3	18,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 089,9	1 089,9	56,6			1 033,3		
Passif non courant								
Emprunts et dettes financières à long terme	3 192,2	3 424,9				3 192,2		
Autres passifs financiers non courants	2,8	2,8					1,3	1,5
Passif courant								
Emprunts et dettes financières à court terme	2 288,4	2 292,2				2 288,4		
Autres passifs financiers courants	346,8	346,8				191,9	130,4	24,5
Dettes fournisseurs	982,8	982,8				982,8		

Au 31 décembre 2015, les méthodes de valorisation retenues pour les instruments financiers sont les suivantes :

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits à l'actif du bilan :

Les valeurs comptables retenues sont des estimations raisonnables de leur valeur de marché à l'exception des valeurs mobilières de placement et des titres de participation non consolidés dont la valeur de marché a été déterminée sur la base du dernier cours de bourse connu au 31 décembre 2015 pour les titres cotés.

- Les instruments financiers autres que les dérivés inscrits au passif du bilan :

La valeur de marché a été déterminée pour les emprunts obligataires cotés sur la base du dernier cours de bourse en date de clôture.

Pour les autres emprunts, elle a été déterminée sur la base d'autres méthodes de valorisation telles que la valeur actualisée des flux de trésorerie en tenant compte du risque de crédit du Groupe et des conditions de taux d'intérêt en date de clôture.

- Les instruments financiers dérivés :

La valeur de marché a été fournie par les établissements financiers contreparties aux transactions ou calculée à l'aide de méthodes standards de valorisation intégrant les conditions de marché en date de clôture.

Le Groupe distingue trois catégories d'instruments financiers à partir des deux modes de valorisation utilisés (prix cotés et techniques de valorisation) et s'appuie sur cette classification, en conformité avec les normes comptables internationales, pour exposer les caractéristiques des instruments financiers comptabilisés au bilan à la juste valeur par résultat en date d'arrêté :

Catégorie de niveau 1 : instruments financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;

Catégorie de niveau 2 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

Catégorie de niveau 3 : instruments financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

La hiérarchie de juste valeur par classe d'instruments financiers s'établit comme suit au 31 décembre 2015 :

(en millions d'euros)	Hiérarchie des justes valeurs			2015
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
Actif non courant				
Actifs financiers non courants	20,7		437,7	458,4
Actif courant				
Créances clients			1 137,1	1 137,1
Autres actifs financiers courants		72,0	9,2	81,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	56,8	146,1	943,5	1 146,4
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			4 039,9	4 039,9
Autres passifs financiers non courants		14,8		14,8
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			1 785,9	1 785,9
Autres passifs financiers courants		47,7	191,2	238,9
Dettes fournisseurs			939,7	939,7

(en millions d'euros)	Hiérarchie des justes valeurs			2014
	Prix de marché = Catégorie de niveau 1	Modèles avec paramètres observables = Catégorie de niveau 2	Modèles avec paramètres non observables = Catégorie de niveau 3	
Actif non courant				
Actifs financiers non courants	20,0	0,4	379,6	400,0
Actif courant				
Créances clients			1 030,0	1 030,0
Autres actifs financiers courants		96,1	10,2	106,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	56,3	0,3	1 033,3	1 089,9
Passif non courant				
Emprunts et dettes financières à long terme			3 192,2	3 192,2
Autres passifs financiers non courants		2,8		2,8
Passif courant				
Emprunts et dettes financières à court terme			2 288,4	2 288,4
Autres passifs financiers courants		154,9	191,9	346,8
Dettes fournisseurs			982,8	982,8

note 32 – endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Dettes financières brutes	5 825,8	5 480,6
Instruments dérivés de couverture de juste valeur (taux d'intérêt)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 146,4)	(1 089,9)
Endettement financier net	**4 679,4**	**4 390,7**

note 33 – tableau des flux de trésorerie

La trésorerie nette des découverts bancaires s'élève au 31 décembre 2015 à 902,9 millions d'euros et correspond au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie présenté dans le tableau des flux de trésorerie.

(en millions d'euros)	2015	2014
Trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan	**1 146,4**	**1 089,9**
Découverts bancaires	(243,5)	(284,5)
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau des flux de trésorerie	**902,9**	**805,4**

33.1. Capacité d'autofinancement

La formation de la capacité d'autofinancement est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat net des activités poursuivies	**680,2**	**1 028,1**
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	409,6	326,7
Charges calculées liées aux stock-options et assimilés	0,6	(1,9)
Pertes de valeur sur actif opérationnel non courant	501,8	247,5
Résultat sur cession d'actifs, net d'impôt exigible	(148,3)	(191,6)
Produits/(charges) liés aux variations de juste valeur	39,5	30,1
Impôt différé	(55,3)	(45,3)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	2,2	0,8
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	(130,9)	(134,6)
Capacité d'autofinancement	**1 299,4**	**1 259,8**

33.2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 672,1 millions d'euros sur l'exercice 2015 (551,4 millions d'euros sur 2014) (partie 1.5. du rapport d'activité).

33.3. Acquisitions et cessions de filiales

(en millions d'euros)	2015	2014
Acquisitions de filiales nettes de la trésorerie acquise	(20,2)	(593,8)
Cessions de filiales et entreprises associées nettes de la trésorerie cédée	(5,4)	3,6
Total	**(25,6)**	**(590,2)**

Sur l'exercice 2015, les acquisitions et cessions de filiales ne sont pas significatives. En 2014, les acquisitions de filiales concernaient principalement l'acquisition du groupe Ulysse Nardin.

Pour les activités cédées ayant fait l'objet d'un retraitement selon la norme IFRS 5, les impacts de la trésorerie cédée sont présentés sur la ligne « Flux nets liés aux activités abandonnées ».

33.4. Augmentation/Diminution de capital et autres opérations avec les actionnaires

Sur l'exercice 2015, les opérations avec les actionnaires ne sont pas significatives comme en 2014.

33.5. Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Sur l'exercice 2015, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle correspond (Note 25.1) :

- à l'acquisition de 1 683 029 titres et la cession de 1 683 029 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 0,4 million d'euros ;
- à la cession de 118 870 titres pour un montant de 15,2 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2007 ;
- à l'acquisition de 125 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2007 à hauteur de – 21,6 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 8 021 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2011 et 2012 à hauteur de – 1,3 million d'euros.

Sur l'exercice 2014, l'incidence des acquisitions ou cessions d'actions autocontrôle correspond (Note 25.1) :

- à l'acquisition de 1 726 437 titres et la cession de 1 726 437 titres Kering auto-détenus dans le cadre du contrat de liquidité à hauteur d'un montant net de 0,5 million d'euros ;
- à la cession de 134 838 titres pour un montant de 14,8 millions d'euros suite à l'exercice d'options d'achat dans le cadre des plans de 2006 et 2007 ;
- à l'acquisition de 100 000 titres dans le cadre des souscriptions futures des plans d'options d'achat de 2006 et 2007 à hauteur de – 15,6 millions d'euros ;
- à l'acquisition de 55 000 titres dans le cadre des attributions des plans d'actions gratuites de 2010 et 2012 à hauteur de – 8,3 millions d'euros.

33.6. Émission et remboursement d'emprunts

(en millions d'euros)	2015	2014
Émission d'emprunts	1 070,4	862,7
Remboursement d'emprunts	(756,7)	(948,1)
Augmentation/Diminution des autres dettes financières	87,3	546,7
Total	**401,0**	**461,3**

Les émissions d'emprunts intègrent les nouveaux financements obligataires mis en place au cours de l'exercice 2015 pour un total de 1 026 millions d'euros.

Elles incluent deux emprunts obligataires en euros émis à taux fixe en mars 2015 pour 500 millions d'euros pour une durée de 7 ans (coupon annuel 0,875 %) et en avril pour 50 millions d'euros pour une durée de 20 ans (coupon annuel 1,60 %). Ces émissions ont été complétées par deux emprunts obligataires en devises : l'un de 150 millions de dollars américains émis sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) en mars 2015 pour une durée de 5 ans et le second de 150 millions de dollars américains émis à taux fixe en juin 2015 pour une durée de 6 ans (coupon annuel 2,887 %). Sur le second semestre 2015, l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros échéance 2024 mis en place en 2014 et portant coupon à 2,75 % a été abondé de deux souches complémentaires : l'une de 150 millions en septembre 2015 et l'autre de 50 millions en novembre 2015. Elles portent ainsi l'émission initiale à 500 millions d'euros.

Les remboursements d'emprunts incluent le remboursement de l'emprunt obligataire de 750 millions d'euros arrivant à échéance en avril 2015, émis en 2010 pour 500 millions puis abondé en 2012 à hauteur de 250 millions et portant coupon à 3,75 %.

Les variations des autres dettes portent notamment sur les émissions et les remboursements des billets de trésorerie de Kering Finance.

note 34 – passifs éventuels, engagements contractuels non comptabilisés et risques éventuels

34.1. Engagements donnés ou reçus suite à des cessions d'actifs

Les garanties données par le Groupe dans le cadre de cessions antérieures d'entreprises sont résumées ci-après :

Cessions	Garantie de passif
Décembre 2010	
Cession de Conforama	Garanties de passif en matière fiscale et parafiscale jusqu'à l'expiration des délais de prescription légaux, pour un montant maximal de 120 millions d'euros, cette cession s'accompagnant de la reprise par Kering d'un engagement accessoire de continuité par Conforama des relations commerciales avec le Groupe BNP Paribas en matière de crédit aux consommateurs.
Décembre 2012	
Cession de The Sportsman's Guide et The Golf Warehouse	Garanties de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, expirant six mois après le délai de prescription applicable. La garantie est plafonnée à 21,5 millions de dollars américains.
Février 2013	
Cession de OneStopPlus	Garantie de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment, ainsi que (iii) certaines obligations environnementales. La garantie est plafonnée à 52,5 millions de dollars américains.
Mars 2013	
Cession du Pôle Enfants-Famille	Garantie de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux, ainsi que (ii) les déclarations concernant l'emploi et les avantages du personnel, les droits de propriété des marques et des titres, expirant 5 ans après la date de cession. La garantie est plafonnée à 10 millions d'euros.
Juin 2013	
Cession d'Ellos	Garantie de passif usuelle expirant après le 31 décembre 2014 ou en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation et les pouvoirs), valables indéfiniment. La garantie est plafonnée à 29 millions d'euros. Garantie de passif spécifique sur les aspects fiscaux et parafiscaux expirant le 2 juin 2019, plafonnée à 40 millions d'euros. Ces engagements s'accompagnent d'une garantie reçue au titre de la poursuite des relations commerciales avec Finaref couverte par une garantie bancaire de 70 millions d'euros avec échéance en 2023.

Cessions	Garantie de passif
Juin 2014	
Cession de La Redoute et Relais Colis	Garantie de passif usuelle en ce qui concerne certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'existence des sociétés cédées, la libre disposition des titres cédés et la capacité et le pouvoir de conclure la vente) valables selon les cas jusqu'à l'expiration du délai de prescription acquisitive ou jusqu'au 31 décembre 2017. Cette garantie générale est plafonnée à 10 millions d'euros. Garanties de passif sur les aspects fiscaux plafonnés à 10 millions d'euros jusqu'à l'expiration du délai de prescription. Garanties de passif spécifiques portant sur les opérations de restructuration du Groupe préalablement à sa cession sur des litiges commerciaux et des risques environnementaux valable jusqu'au 31 décembre 2021 dont le montant n'est pas plafonné.
Décembre 2015	
Cession de Sergio Rossi	Garanties de passif en ce qui concerne (i) les aspects fiscaux et parafiscaux jusqu'à l'expiration des délais légaux dans chaque juridiction concernée, (ii) certaines déclarations fondamentales (notamment sur l'organisation, la capitalisation, les titres et les pouvoirs) sans limitation de durée, (iii) l'emploi et les avantages du personnel, ainsi que (iv) certaines obligations environnementales, garanties concernant les droits de propriété intellectuelle et autres garanties usuelles sur l'activité, (iii) et (iv) étant limitées à 18 mois après la date de la cession. Cette garantie générale est plafonnée à 15 millions d'euros, à l'exception de (ii), plafonné au prix de la cession. Garanties de passif spécifiques portant sur (i) des contrôles fiscaux en cours portant sur les années 2010 et 2012, (ii) la fiscalité attenante aux opérations de restructuration du Groupe préalablement à sa cession, ainsi que (iii) certains litiges de droits de propriété intellectuelle et de personnel, sans limitation de durée. Le montant de ces garanties n'est pas plafonné.

Outre les garanties de passif détaillées ci-dessus, des conventions de garanties de passif d'importance mineure et comportant des conditions normales ont été établies au profit des acquéreurs des autres sociétés cédées par le Groupe.

34.2. Autres engagements donnés

34.2.1. Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des engagements et obligations contractuelles du Groupe, hormis les engagements liés aux avantages du personnel détaillés dans les notes précédentes.

(en millions d'euros)	Paiements dus par période				
	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2015	2014
Dettes financières (Note 29)	1 785,9	2 270,1	1 769,8	5 825,8	5 480,6
Contrats de location simple	642,3	1 593,6	1 081,7	3 317,6	2 612,8
Obligations d'achat irrévocables	47,1	264,2		311,3	72,3
Total engagements donnés	**2 475,3**	**4 127,9**	**2 851,5**	**9 454,7**	**8 165,7**

Location simple

Les montants d'obligations contractuelles mentionnés sur la ligne « Contrats de location simple » correspondent aux montants des paiements minimaux futurs à effectuer au titre de contrats de location simple sur la période non résiliable par le preneur. Ils correspondent principalement aux loyers non résiliables de magasins, plateformes logistiques et autres bâtiments (sièges et administratifs).

Au 31 décembre 2015, le montant total des futurs paiements minimaux que le Groupe s'attend à recevoir au titre de contrats de sous-location non résiliables s'élève à 8,0 millions d'euros (2,3 millions d'euros au 31 décembre 2014).

La charge de loyer de l'exercice 2015 correspondant aux paiements minimaux s'élève à 669,1 millions d'euros (566,0 millions d'euros en 2014), celle relative aux paiements conditionnels à 393,1 millions d'euros (364,6 millions d'euros en 2014), sur la base des chiffres d'affaires réalisés.

Le montant des revenus de sous-location s'élève à 2,7 millions d'euros sur 2015 (0,5 million d'euros sur 2014).

Location-financement

La valeur actualisée des loyers futurs incluse en « Emprunts et dettes financières » et concernant des biens activés répondant à la définition de contrats de location-financement de la norme IAS 17 est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
À moins d'un an	10,3	14,9
De un à cinq ans	49,6	37,7
À plus de cinq ans	23,4	43,9
	83,3	**96,5**
Frais financiers inclus	(12,2)	(24,9)
Valeur actualisée des loyers futurs	**71,1**	**71,6**

Au 31 décembre 2015, le Groupe ne s'attend pas à percevoir de futurs revenus minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

34.2.2. Nantissements et sûretés réelles

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant d'actif nanti 31/12/2015	Total du poste de bilan (VNC)	% correspondant	Montant d'actif nanti 31/12/2014
Immobilisations incorporelles				11 285,5		
Immobilisations corporelles	14/04/2004	06/12/2022	101,6	2 073,0	4,9 %	162,4
Actifs financiers non courants				458,4		0,0
Total des actifs non courants donnés en nantissement			**101,6**	**13 816,9**	**0,7 %**	**162,4**

34.2.3. Autres engagements

Les autres engagements s'établissent comme suit :

	Paiements dus par période				
(en millions d'euros)	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans	2015	2014
Lignes de crédit confirmées (Note 29)	244,7	3 908,0		4 152,7	4 144,2
Lettres de crédit	20,4			20,4	22,4
Autres garanties reçues	18,7	10,1	0,7	29,5	17,7
Total engagements reçus	**283,8**	**3 918,1**	**0,7**	**4 202,6**	**4 184,3**
Garanties données aux banques assurant le cash pooling	2,0	1,9	23,4	27,3	24,9
Garanties sur loyer, cautions immobilières	10,6	2,0	1,2	13,8	14,7
Engagements de sponsoring et publicité	161,6	366,7	68,4	596,7	622,7
Autres engagements	34,6	13,1	7,4	55,1	51,8
Total engagements donnés	**208,8**	**383,7**	**100,4**	**692,9**	**714,1**

Les autres engagements donnés sont principalement constitués de cautions douanières et de garanties opérationnelles.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun autre engagement donné, ni passif éventuel significatif.

34.3. Dépendance du Groupe à l'égard de brevets, licences ou contrats d'approvisionnement

Il n'existe aucun lien de dépendance significative du Groupe à l'égard de brevets, de licences ou de contrats d'approvisionnement.

34.4. Procès et litiges

Les sociétés et entreprises du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations, dont des contentieux avec les administrations fiscales, sociales ou douanières. Les charges pouvant en découler, estimées probables par elles et leurs experts, ont fait l'objet de provisions.

Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés ou entreprises du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs experts, ne fait courir de risque au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige, pris individuellement, n'est significatif à l'échelle de la Société ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun autre litige ou arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

note 35 – transactions avec les parties liées

35.1. Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault. Au 31 décembre 2015, le groupe Artémis détient 40,9 % du capital et 57,4 % des droits de vote de Kering.

Les principales opérations de l'exercice, entre l'ensemble des sociétés consolidées du groupe Kering et la société Artémis, sont les suivantes :

- versement d'un acompte sur dividende de l'exercice 2015 de 77,5 millions d'euros en janvier 2016 ;
- versement du solde du dividende de l'exercice 2014 soit 130,1 millions d'euros, un acompte sur dividende de 77,5 millions d'euros ayant été mis en paiement en janvier 2015 (193,6 millions d'euros pour 2013) ;
- constatation, pour l'exercice 2015, d'une redevance de 3,0 millions d'euros (2,5 million d'euros versé au titre de 2014) au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts ; cette rémunération fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

35.2. Entreprises associées

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe réalise des transactions avec ses entreprises associées sur une base de prix de marché.

Les opérations réalisées avec les entreprises associées ne sont pas significatives.

35.3. Rémunération des dirigeants

La rémunération des membres du Conseil d'administration ainsi que celle des membres du Comité exécutif du Groupe est la suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Avantages à court terme	24,5	18,9
Charges patronales	5,2	3,6
Taxe hauts salaires		1,8
Avantages postérieurs à l'emploi	1,0	1,1
Autres avantages à long terme	2,0	2,9
Indemnités de fin de contrat de travail	16,6	2,5
Paiements sur base d'actions	7,2	5,9
Total	**56,5**	**36,7**

Les avantages à court terme, long terme et les indemnités de fin de contrat de travail correspondent aux montants versés au cours de l'exercice, les avantages postérieurs à l'emploi, et les paiements sur base d'actions correspondent aux montants comptabilisés en charges.

La liste des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif est indiquée dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise » du document de référence.

note 36 – événements postérieurs à la clôture

Le 16 mars 2016, Volcom, qui fait partie des activités Sport & Lifestyle de Kering, a cédé la marque Electric, au travers d'une opération de MBO (Management Buy Out), à un groupe dirigé par Eric Crane, Président-Directeur Général d'Electric.

La transaction porte sur l'ensemble des actifs et des droits de marque d'Electric.

Fondée en Californie, Electric est une marque de Sport et Lifestyle haut de gamme qui commercialise des accessoires parmi lesquels des lunettes de soleil, des masques de ski et des montres. Electric avait été acquise par Volcom en 2008.

note 37 – liste des filiales consolidées au 31 décembre 2015

La liste des filiales du Groupe est la suivante :

Consolidation par intégration globale : C

Consolidation par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2015		% d'intérêt 31/12/2014	
Kering	**Société mère**			
LUXURY DIVISION				
France				
ALEXANDER MC QUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
ARCADES PONTHIEU	C	95,00	C	95,00
BALENCIAGA SA	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON HOLDING SAS	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON PARFUM SAS	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C	100,00
BRIONI FRANCE SA	C	100,00	C	100,00
C. MENDES SAS	C	100,00	C	100,00
DODO PARIS SAS	C	81,00	C	81,00
FRANCE CROCO SAS	C	85,00	C	85,00
GG FRANCE SERVICES SAS	C	100,00	C	100,00
GPO HOLDING SAS	C	100,00	C	100,00
GUCCI FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES FRANCE, SAS	C	100,00	C	100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C	100,00
POMELLATO PARIS SA	C	81,00	C	81,00
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C	100,00
SOWIND FRANCE SAS	C	100,00	C	50,00
STELLA MCCARTNEY FRANCE SAS	C	50,00	C	50,00
TANNERIE DE PERIERS SAS	C	85,00	C	85,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C	100,00	C	100,00
Allemagne				
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	81,00	C	81,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C	100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	81,00	C	81,00
TRADEMA GmbH	C	100,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN EUROPA GmbH	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C	100,00
Autriche				
ALEXANDER MC QUEEN GmbH	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00
BRIONI AUSTRIA GmbH	C	100,00	Création	
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00
Belgique				
LA MERIDIANA FASHION SA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI BELGIUM SPRL	Cession		C	100,00
Espagne				
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA ESPAÑA SL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL ESPAÑA SL	C	100,00	C	100,00
DODO SPAIN SA	C	81,00	C	81,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPAÑA SL	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI ESPAÑA SL	Cession		C	100,00
STELLA MCCARTNEY SPAIN SL	C	50,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
AUTUMNPAPER Limited	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Limited	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI UK Ltd	C	100,00	C	100,00
CHRISTOPHER KANE Ltd [1]	C	80,00	C	80,00
DODO UK Ltd	C	81,00	C	81,00
GUCCI Limited	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
PAINTGATE Limited	C	100,00	C	100,00
POMELLATO UK Ltd	C	81,00	C	81,00
QEELIN UK Limited	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI UK Limited	Cession		C	100,00
STELLA MCCARTNEY Limited	C	50,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C	100,00	C	100,00
Grèce				
LUXURY GOODS GREECE AE	C	94,75	C	94,75
Hongrie				
GUCCI HUNGARY KFT	C	100,00	C	100,00
Irlande				
GUCCI IRELAND Limited	C	100,00	C	100,00
Italie				
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
ALTO VICENTINO PELLETTERIE SRL	Fusion		C	100,00
ARDORA SRL	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	Création	
BRIONI SpA	C	100,00	C	100,00
BRIONI OUTLET SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BV CALZATURE SRL	C	100,00	C	100,00
BV ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BV OUTLETS SRL	C	100,00	C	100,00
BV SERVIZI SRL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C	100,00	C	100,00
CALZATURIFICIO CREST SRL (1)	C	100,00	C	100,00
CALZATURIFICIO FLORA SRL	C	100,00	C	100,00
CAPRI GROUP SRL	C	100,00	C	100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C	100,00	C	100,00
CHRISTOPHER KANE SRL (1)	C	80,00	Création	
CONCERIA BLU TONIC SpA	C	51,00	C	51,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C	100,00
E_LITE SpA (1)	C	51,00	C	51,00
GARPE SRL (1)	C	100,00	C	100,00
GAUGUIN SRL	C	100,00	C	100,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C	100,00	C	100,00
GF LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
GF SERVICES SRL	C	100,00	C	100,00
GGW ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
GJP SRL	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
GPA SRL	C	100,00	C	100,00
GT SRL (1)	C	100,00	C	100,00
GUCCI IMMOBILLARE LECCIO SRL	C	100,00	C	100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C	100,00	C	100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C	100,00
LGM SRL	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C	100,00	C	100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C	100,00	C	51,00
PIGINI SRL (1)	C	100,00	C	100,00
POMELLATO SpA	C	81,00	C	81,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	81,00	C	81,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI MANUFACTURING SRL	Cession		C	100,00
SERGIO ROSSI RETAIL SRL	Cession		C	100,00
SERGIO ROSSI SpA	Cession		C	100,00
SFORZA SRL	C	100,00	C	100,00
SOWIND ITALIA SRL	C	100,00	C	50,00
STELLA MCCARTNEY ITALIA SRL	C	50,00	C	50,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	Création	
THE MALL SRL	C	100,00	C	100,00
TIGER FLEX SRL (1)	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT DEVELOPMENT SRL	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
CASTERA SARL	C	100,00	C	100,00
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	Création	
LUXURY FASHION LUXEMBOURG SA	C	50,00	C	50,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C	100,00
SERGIO ROSSI INTERNATIONAL SARL	Cession		C	100,00
Monaco				
BOUCHERON SAM	C	100,00	C	100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C	100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C	100,00
SMHJ SAM	C	80,83	C	80,83
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2015		% d'intérêt 31/12/2014	
Pays-Bas				
BOTTEGA VENETA HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C	100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C	100,00
G OPÉRATIONS BV	C	100,00	C	100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	100,00	C	100,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C	100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
OLIMA BV	C	100,00	C	100,00
République Tchèque				
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
Russie				
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN LLC	C	100,00	C	100,00
Serbie				
GUCCI LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C	51,00
Suisse				
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SA	C	100,00	C	100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
DONZE CADRANS SA	C	100,00	C	100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C	51,00	C	51,00
GT SILK SA	C	76,00	C	76,00
LUXURY FASHION SWITZERLAND SA	C	50,00	C	50,00
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS LOGISTIC SA	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS OPÉRATIONS SA	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS OUTLET EUROPE SAGL	C	100,00	C	100,00
OCHS & JUNIOR SA	E	32,80	E	32,80
SIGATEC SA	E	50,00	E	50,00
SOWIND GROUP SA	C	100,00	C	50,00
SOWIND SA	C	100,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN SA	C	100,00	C	100,00
UNCA SA	E	50,00	E	50,00
Suède				
GUCCI SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00
Brésil				
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C	100,00
GUCCI BRAZIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	Création	
Canada				
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00
Chili				
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	Création	
États-Unis				
ALEXANDER MCQUEEN US Inc.	C	100,00	Création	
741 MADISON avenue Corp.	C	81,00	C	81,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL ASPEN Inc.	Fusion		C	100,00
BRIONI RETAIL BAL HARBOUR LLC	Fusion		C	100,00
BRIONI RETAIL BEVERLY HILLS Inc.	Fusion		C	100,00
BRIONI RETAIL HOLDING Inc.	Fusion		C	100,00
BRIONI RETAIL NEW YORK Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI ROMAN STYLE USA CORPORATION Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI STORE LLC	Liquidation		C	100,00
B/W CLOTHIERS LLC	Liquidation		C	50,00
CHRISTOPHER KANE US Inc. (1)	C	80,00	Création	
DODO RETAIL Inc.	Dissolution		C	81,00
E_LITE US Inc. (1)	C	51,00	C	51,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	C	100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES Inc	C	100,00	C	100,00
JOSEPH ALTUZARRA	E	38,50	E	38,50
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C	100,00
POMELLATO USA Inc.	C	81,00	C	81,00
ROMAN LOOK Ltd	Fusion		C	100,00
SERGIO ROSSI USA Inc.	Cession		C	100,00
STELLA MCCARTNEY AMERICA Inc.	C	50,00	C	50,00
TOMAS MAIER	E	51,00	E	51,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	C	100,00	C	50,00
ULYSSE NARDIN Inc.	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
Mexique				
BOTTEGA VENETA MEXICO, S DE RL DE CV	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S DE RL DE CV	C	100,00	C	100,00
D ITALIAN CHARMS SA DE CV	C	81,00	C	81,00
GUCCI IMPORTACIONES SA DE CV	C	100,00	C	100,00
GUCCI MEXICO SA DE CV	C	100,00	C	100,00
RETAIL LUXURY SERVICIOS SA DE CV	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S DE RL DE CV	C	100,00	Création	
SAINT LAURENT SERVICIOS, S DE RL DE CV	C	100,00	Création	
Panama				
LUXURY GOODS PANAMA S DE R L	C	51,00	C	51,00
Australie				
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Limited	C	100,00	C	100,00
Nouvelle Zélande				
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Chine				
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Limited	C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN (MACAU) Limited	C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN (SHANGHAI) TRADING Limited	C	100,00	C	100,00
ASTRO SWISS TIME Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Limited	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO., Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA MACAU Limited	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI MACAU Ltd	C	100,00	Création	
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI (HONG KONG) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI HONG KONG Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI MACAU Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
LGI (SHANGHAI) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Limited	C	100,00	C	100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C	100,00
POMELLATO CHINA Ltd	C	81,00	C	81,00
POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd	C	81,00	C	81,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	81,00	C	81,00
QEELIN Limited	C	100,00	C	100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Limited	C	100,00	C	100,00
QEELIN MACAU Limited	C	100,00	Création	
SERGIO ROSSI HONG KONG Limited	Cession		C	100,00
SERGIO ROSSI (SHANGHAI) TRADING Ltd	Cession		C	100,00
SERGIO ROSSI MACAU Ltd	Cession		C	100,00
STELLA MCCARTNEY (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	50,00	C	50,00
SOWIND ASIA Ltd	C	100,00	C	50,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Limited	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Limited	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
BALENCIAGA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI KOREA Limited	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Guam				
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
Inde				
GUCCI INDIA PRIVATE Ltd	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LGR	C	51,00	C	51,00
Japon				
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON JAPAN Limited	C	100,00	Création	
BRIONI JAPAN & CO. Limited	C	100,00	C	100,00
E_LITE JAPAN Ltd [1]	C	51,00	C	51,00
GUCCI YUGEN KAISHA	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	81,00	C	81,00
SERGIO ROSSI JAPAN Ltd	Cession		Création	

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
STELLA MCCARTNEY JAPAN Limited	C	50,00	C	50,00
SOWIND JAPON KK	C	100,00	C	50,00
Vietnam				
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
Bahrein				
FLORENCE 1921 Wll	C	49,00	C	49,00
Émirats Arabes Unis				
ATELIER LUXURY GULF	C	49,00	Création	
LUXURY GOODS GULF LLC	C	49,00	C	49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C	49,00
Kazakhstan				
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	E	50,00	E	50,00
Koweit				
LUXURY GOODS KUWAIT Wll	C	49,00	C	49,00
Qatar				
LUXURY FASHION DOHA LLC	C	24,00	Création	
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	49,00	C	49,00
Malaisie				
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Mongolie				
ULYSSE NARDIN LLC	E	50,00	E	50,00
Singapour				
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Limited	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Limited	C	100,00	C	100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Limited	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Limited	C	100,00	C	100,00
Taïwan				
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Limited	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN TAIPEI	C	100,00	C	100,00
Turquie				
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TIKARET Limited SIRKETI	C	81,00	C	81,00
Thaïlande				
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd	C	48,00	C	48,00
G-OPERATIONS FRASEC Ltd	C	49,00	C	49,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
GUCCI THAILAND CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
YSL THAILAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Afrique du Sud				
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTY Ltd	C	62,00	C	62,00
PUMA				
PUMA SE (ALLEMAGNE)	C	85,81	C	85,81
France				
DOBOTEX FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
PUMA FRANCE SAS	C	100,00	C	100,00
PUMA SPEEDCAT SAS	Fusion		C	100,00
Allemagne				
DOBOTEX DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C	100,00
BRANDON GERMANY GmbH	Liquidation		C	100,00
PUMA EUROPE GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA INTERNATIONAL TRADING GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA MOSTRO GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA SPRINT GmbH	C	100,00	C	100,00
PUMA VERTRIEB GmbH	C	100,00	C	100,00
Autriche				
AUSTRIA PUMA DASSLER GES MBH	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX AUSTRIA GmbH	C	100,00	C	100,00
Chypre				
SPORT EQUIPMENT TI CYPRUS Ltd	C	100,00	C	100,00
Croatie				
PUMA SPORT HRVATSKA D OO	C	100,00	C	100,00
Danemark				
PUMA DENMARK A/S	C	100,00	C	100,00
Espagne				
DOBOTEX SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
PUMA IBERIA SLU	C	100,00	C	100,00
Estonie				
PUMA ESTONIA OU	C	100,00	C	100,00
Finlande				
BRANDON OY	C	100,00	C	100,00
PUMA FINLAND OY	C	100,00	C	100,00
TRETORN FINLAND OY	Cession		C	100,00
Grande-Bretagne				
DOBOTEX UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BRANDED SPORTS MERCHANDISING UK Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2015		% d'intérêt 31/12/2014	
PUMA PREMIER Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA UNITED KINGDOM Ltd	C	100,00	C	100,00
Grèce				
PUMA HELLAS SA	C	100,00	C	100,00
Hongrie				
PUMA HUNGARY KFT	Liquidation		C	100,00
Irlande				
TRETORN R&D Ltd	Cession		C	100,00
Israel				
PUMA SPORT ISRAEL Ltd	C	100,00	C	100,00
Italie				
DOBOTEX ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
PUMA ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
Lituanie				
PUMA BALTIC UAB	C	100,00	C	100,00
Malte				
PUMA BLUE SEA Ltd	Fusion		C	100,00
PUMA MALTA Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA RACING Ltd	C	100,00	C	100,00
Norvège				
PUMA NORWAY AS	C	100,00	C	100,00
TRETORN NORWAY AS	Cession		C	100,00
Pays-Bas				
BRANDED SPORTS MERCHANDISING BV	C	100,00	Création	
BRANDED PLUS LICENSING BV	C	100,00	Création	
DOBO LOGIC BV	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX LICENSING HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX BV	C	100,00	C	100,00
BRAND PLUS LICENSING BV	C	100,00	C	100,00
PUMA INTERNATIONAL SPORTS MARKETING BV	C	100,00	C	100,00
PUMA BENELUX BV	C	100,00	C	100,00
Pologne				
PUMA POLSKA SPOLKA ZOO	C	100,00	C	100,00
République tchèque				
PUMA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
Roumanie				
PUMA SPORT ROMANIA SRL	C	100,00	C	100,00
Russie				
PUMA-RUS Ltd	C	100,00	C	100,00
Serbie				
PUMA SERBIA D OO	Liquidation		C	100,00

Sociétés	% d'intérêt 31/12/2015		% d'intérêt 31/12/2014	
Slovaquie				
PUMA SLOVAKIA SRO	C	100,00	C	100,00
Suède				
BRANDON AB	C	100,00	C	100,00
BRANDON COMPANY AB	C	100,00	C	100,00
HUNT SPORT AB	Cession		C	100,00
PUMA NORDIC AB	C	100,00	C	100,00
NROTERT AB	C	100,00	C	100,00
NROTERT SWEDEN AB	C	100,00	C	100,00
Suisse				
DOBOTEX SWITZERLAND AG	C	100,00	C	100,00
MOUNT PUMA AG (SCHWEIZ)	C	100,00	C	100,00
PUMA RETAIL AG	C	100,00	C	100,00
PUMA SCHWEIZ AG	Fusion		C	100,00
Ukraine				
PUMA UKRAINE Ltd	C	100,00	C	100,00
Argentine				
UNISOL SA	C	100,00	C	100,00
Brésil				
PUMA SPORTS Ltda	C	100,00	C	100,00
Canada				
PUMA CANADA, Inc.	C	100,00	C	100,00
Chili				
PUMA CHILE SA	C	100,00	C	100,00
PUMA SERVICIOS SpA	C	100,00	C	100,00
États-Unis				
BRANDON USA, Inc.	C	100,00	C	100,00
COBRA GOLF Inc.	C	100,00	C	100,00
JANED LLC	C	51,00	C	51,00
PUMA KIDS APPAREL NORTH AMERICA, LLC	C	51,00	C	51,00
PUMA NORTH AMERICA, Inc.	C	100,00	C	100,00
PUMA SUEDE HOLDING, Inc.	C	100,00	C	100,00
PUMA WHEAT ACCESSORIES, Ltd	C	85,00	C	85,00
Îles Vierges Britanniques				
LIBERTY CHINA HOLDING Ltd [1]	C	100,00	C	100,00
Mexique				
DOBOTEX DE MEXICO SA DE CV	C	100,00	C	100,00
IMPORTATIONES BRAND PLUS LICENSIN SA DE CV	C	100,00	Création	
IMPORTACIONES RDS SA DE CV	C	100,00	C	100,00
PUMA MEXICO SPORT SA DE CV	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
SERVICIOS PROFESIONALES RDS SA DE CV	C	100,00	C	100,00
Pérou				
DISTRUIBUIDORA DEPORTIVA PUMA SAC	C	100,00	C	100,00
DISTRUIBUIDORA DEPORTIVA PUMA TACNA SAC	C	100,00	C	100,00
PUMA RETAIL PERU SAC	C	100,00	C	100,00
Uruguay				
PUMA SPORTS LA SA	C	100,00	C	100,00
Botswana				
WILDERNESS HOLDINGS Ltd	E	25,00	E	25,10
Afrique du Sud				
PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) Limited	C	100,00	C	100,00
PUMA SPORTS SA	C	100,00	C	100,00
Australie				
KALOLA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
WHITE DIAMOND AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
WHITE DIAMOND PROPERTIES PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Nouvelle Zélande				
PUMA NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Émirats Arabes Unis				
PUMA MIDDLE EAST FZ LLC	C	100,00	C	100,00
PUMA UAE LLC	C	100,00	C	100,00
Turquie				
PUMA SPOR GIYIM SANANYI VE TICARET AS	C	100,00	C	100,00
Chine				
BRANDON TRADING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX CHINA Ltd	C	100,00	C	100,00
GUANGZHOU WORLD CAT INFORMATION CONSULTING SERVICES CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA CHINA Ltd	C	100,00	C	100,00
Hong Kong				
BRANDON HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
DEVELOPMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
DOBOTEX Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA INTERNATIONAL TRADING SERVICES Limited	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
WORLD CAT Ltd	C	100,00	C	100,00
Inde				
PUMA SPORTS INDIA PVT Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA INDIA RETAIL PVT Ltd	C	100,00	C	100,00
WORLD CAT SOURCING INDIA Ltd	C	100,00	C	100,00
Indonésie				
PT PUMA CAT INDONESIA	C	100,00	C	100,00
Japon				
PUMA JAPAN KK	C	100,00	C	100,00
Corée				
DOBOTEX KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Malaisie				
PUMA SPORTS GOODS SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Singapour				
PUMA SPORTS SEA TRADING PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
PUMA SEA HOLDING PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Taïwan				
PUMA TAIWAN SPORTS Ltd	C	100,00	C	100,00
Vietnam				
WORLD CAT VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
WORLD CAT VIETNAM SOURCING & DEVELOPMENT SERVICES CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM				
VOLCOM LLC	C	100,00	C	100,00
États-Unis				
LS&S RETAIL LLC	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL LLC	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL OUTLET LLC	C	100,00	C	100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION LLC	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA	C	100,00	C	100,00
Suisse				
VOLCOM INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
WELCOM DISTRIBUTION SARL	C	100,00	C	100,00
Espagne				
VOLCOM DISTRIBUTION SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
France				
VOLCOM SAS	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL FRANCE	C	100,00	C	100,00
SARL ELECTRIC EUROPE	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
	31/12/2015		31/12/2014	
Grande-Bretagne				
VOLCOM DISTRIBUTION (UK) Limited	C	100,00	C	100,00
VOLCOM RETAIL (UK) Limited	C	100,00	C	100,00
Australie				
VOLCOM AUSTRALIA HOLDING COMPANY PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
VOLCOM AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
ELECTRIC VISUAL EVOLUTION AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Canada				
VOLCOM CANADA Inc.	C	100,00	Création	
Nouvelle Zélande				
VOLCOM NEW ZEALAND Limited	C	100,00	C	100,00
Japon				
VOLCOM JAPAN GODOGAISHIYA	C	100,00	C	100,00
Chine				
VOLCOM ASIA PACIFIC Limited	C	100,00	C	100,00
HOLDINGS & AUTRES				
France				
CONSEIL ET ASSISTANCE	C	100,00	C	100,00
DISCODIS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 14	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE HOLDING SAS	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR FRANCE SASU	C	80,00	Création	
KERING FINANCE	C	100,00	C	100,00
SAPARDIS	C	100,00	C	100,00
SAPRODIS SERVICES SAS	C	100,00	C	100,00
Allemagne				
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	80,00	Création	
SAPARDIS DEUTSCHLAND SE	C	100,00	C	100,00
Espagne				
KERING EYEWEAR ESPANA SL	C	80,00	Création	
NOGA LUXE SL	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	80,00	Création	
KERING INTERNATIONAL Limited	C	100,00	C	100,00
KERING UK SERVICES Limited	C	100,00	C	100,00
Italie				
KERING EYEWEAR SpA	C	80,00	Création	
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
BOUCHERON LUXEMBOURG SARL	C	100,00	C	100,00
KERING RE	C	100,00	C	100,00
KERING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C	100,00
E-KERING LUX SA	C	100,00	C	100,00
PPR DISTRI LUX SA	C	100,00	C	100,00
PPR INTERNATIONAL	C	100,00	C	100,00
Pays-Bas				
GUCCI INTERNATIONAL NV	C	100,00	C	100,00
GUCCI PARTICIPATION BV	C	100,00	C	100,00
KERING HOLLAND NV	C	100,00	C	100,00
KERING NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	C	100,00
Suisse				
LUXURY GOODS SERVICES SA	C	100,00	C	100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C	100,00	C	100,00
Chine				
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Limited	C	100,00	C	100,00
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING (CHINA) ENTERPRISE MANAGEMENT Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	80,00	Création	
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	80,00	Création	
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE Ltd	C	80,00	Création	
KERING HOLDING Limited	C	100,00	C	100,00
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
KGS SOURCING Limited	C	100,00	C	100,00
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
KERING KOREA Limited	C	100,00	C	100,00
Inde				
KGS SOURCING INDIA PRIVATE Limited	C	100,00	C	100,00

Sociétés		% d'intérêt		
		31/12/2015		31/12/2014
Turquie				
KGS SOURCING TURKEY Limited	C	100,00	C	100,00
Japon				
KERING EYEWEAR JAPAN KK	C	80,00	Création	
KERING JAPAN Limited	C	100,00	C	100,00
KERING TOKYO INVESTMENTS	C	100,00	C	100,00

Sociétés		% d'intérêt		
		31/12/2015		31/12/2014
États-Unis				
KERING AMERICAS	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	80,00	Création	
Mexique				
KERING MEXICO S DE R L DE CV	C	100,00	Création	

(1) Les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations qui peut différer de leur pourcentage de détention dans le capital.

5. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Kering S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- votre Société procède systématiquement, au cours du second semestre de l'exercice, à un test de dépréciation des goodwill et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la Note 2.10 aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la Note 19 de l'annexe donne une information appropriée.
- votre Société constitue des provisions, telles que décrites en Note 2.16 aux états financiers consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par la Société et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la Direction. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- la Note 2.17 aux états financiers consolidés précise les modalités d'évaluation des avantages du personnel postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme du personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la Note 26 aux états financiers consolidés fournit une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit		Deloitte & Associés
Département de KPMG SA		
Hervé Chopin	Isabelle Allen	Frédéric Moulin

6. comptes sociaux

6.1. bilan actif

aux 31 décembre 2015 et 2014

ACTIF				2015	2014
(en millions d'euros)	Notes	Valeur brute	Amortissements Provisions	Valeur nette	Valeur nette
Actif immobilisé					
Titres de participation		10 144,0	(1 377,9)	8 766,1	8 766,0
Autres immobilisations financières [1]		319,5	(0,2)	319,3	0,4
	3	10 463,5	(1 378,1)	9 085,4	8 766,4
Immobilisations incorporelles et corporelles	4	508,3	(25,2)	483,1	362,4
Total de l'actif immobilisé		**10 971,8**	**(1 403,3)**	**9 568,5**	**9 128,8**
Actif circulant					
Créances [2] [3]	5	70,7		70,7	70,1
Valeurs mobilières de placement	6	61,9		61,9	59,7
Disponibilités [3]	6	1 733,7		1 733,7	1 861,5
Total de l'actif circulant		**1 866,3**	**0,0**	**1 866,3**	**1 991,3**
TOTAL DE L'ACTIF		**12 838,1**	**(1 403,3)**	**11 434,8**	**11 120,1**
(1) Dont à moins d'un an :				*0,4*	*0,2*
(2) Dont à plus d'un an :				*0,0*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :				*1 615,9*	*1 873,6*

6.2. bilan passif

aux 31 décembre 2015 et 2014

PASSIF *(en millions d'euros)*	Notes	2015	2014
Capitaux propres			
Capital social		505,1	505,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 052,4	2 051,4
Réserves	7	1 586,3	1 587,1
Report à nouveau		2 098,6	1 785,9
Résultat de l'exercice		527,4	817,6
Total des capitaux propres		**6 769,8**	**6 747,1**
Provisions	**8**	**611,4**	**639,6**
Dettes			
Emprunts obligataires [1]	9.1	3 675,6	3 400,0
Autres dettes financières [1] [3]	9.1	41,8	54,4
Autres dettes [2] [3]	10	336,2	279,0
		4 053,6	**3 733,4**
TOTAL DU PASSIF		**11 434,8**	**11 120,1**
(1) Dont à plus d'un an :		*3 675,6*	*2 650,0*
(2) Dont à plus d'un an :		*32,7*	*0,0*
(3) Dont concernant les entreprises liées :		*19,4*	*29,2*

6.3. compte de résultat

Pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Produits d'exploitation		105,6	88,0
Charges d'exploitation		(141,1)	(124,3)
Résultat d'exploitation	**12**	**(35,5)**	**(36,3)**
Dividendes		657,4	1 186,9
Autres produits et charges financiers		(97,6)	(130,6)
Résultat financier	**13**	**559,8**	**1 056,3**
Résultat courant avant impôt		**524,3**	**1 020,0**
Résultat exceptionnel	14	(18,3)	(222,3)
Participation des salariés		(2,1)	(2,4)
Impôt sur le résultat	15	23,5	22,3
Résultat net de l'exercice		**527,4**	**817,6**

6.4. tableau des flux de trésorerie

Pour les exercices clos les 31 décembre 2015 et 2014

(en millions d'euros)	2015	2014
Dividendes encaissés	657,4	1 186,9
Charges d'intérêts sur dettes financières	(91,4)	(114,6)
Impôts sur le résultat reçus/payés	11,4	37,0
Autres	(92,1)	(97,9)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	**485,3**	**1 011,4**
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(60,4)	(14,8)
Variation des immobilisations financières	(318,1)	1,3
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	**(378,5)**	**(13,5)**
Variations nettes des dettes financières	271,5	(85,5)
Augmentations de capital	1,0	3,3
Dividendes versés par Kering	(504,9)	(473,2)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	**(232,4)**	**(555,4)**
Variation de la trésorerie débitrice	**(125,6)**	**442,5**
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	**1 921,2**	**1 478,7**
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	**1 795,6**	**1 921,2**

6.5. Variation des capitaux propres

(en millions d'euros) (avant affectation du résultat)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission, fusion, etc.	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2013	**126 226 761**	**504,9**	**2 048,3**	**3 014,2**	**832,9**	**6 400,3**
Affectation résultat 2013				832,9	(832,9)	-
Dividendes versés				(283,9)		(283,9)
Acompte sur dividendes				(189,4)		(189,4)
Levée de stock-options	39 729	0,2	3,1			3,3
Variations des provisions règlementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2014					817,6	817,6
Au 31 décembre 2014	**126 266 490**	**505,1**	**2 051,4**	**3 373,0**	**817,6**	**6 747,1**
Affectation résultat 2014				817,6	(817,6)	-
Dividendes versés				(315,5)		(315,5)
Acompte sur dividendes				(189,4)		(189,4)
Levée de stock-options	12 832		1,0			1,0
Variations des provisions règlementées				(0,8)		(0,8)
Résultat 2015					527,4	527,4
Au 31 décembre 2015	**126 279 322**	**505,1**	**2 052,4**	**3 684,9**	**527,4**	**6 769,8**

Le capital de Kering au 31 décembre 2015 est représenté par 126 279 322 actions de 4 euros.

6.6. Annexe comptable

Note 1. Faits marquants de l'exercice

Le 12 janvier 2015, Kering et Safilo ont décidé de mettre fin au contrat de licence de Gucci avec Safilo avec 2 ans d'avance, en contrepartie notamment du versement d'une indemnité de 90 millions d'euros. Cette indemnité est considérée comme un actif incorporel.

Kering a réalisé une émission obligataire sous forme de FRN (*Floating Rate Note*) de 150 millions de dollars à 5 ans assortie d'un coupon à taux variable Libor US 3 mois + 0,73 % le 9 mars 2015, une émission obligataire de 500 millions d'euros à 7 ans assortie d'un coupon à taux fixe à 0,875 % le 27 mars 2015, une émission obligataire de 50 millions d'euros à 20 ans assortie d'un coupon à taux fixe de 1,60 % le 16 avril 2015 et une émission obligataire de 150 millions de dollars à 6 ans assortie d'un coupon à taux fixe à 2,887 % le 9 juin 2015.

De plus, l'émission obligataire du 8 avril 2014 a de nouveau été abondée le 22 septembre 2015 de 150 millions d'euros et le 5 novembre 2015 de 50 millions d'euros portant ainsi l'émission initiale à 500 millions d'euros.

En avril 2015, Kering a remboursé à l'échéance un emprunt obligataire de 750 millions d'euros émis en avril 2010 et abondé en janvier 2012.

Note 2. Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement n° 2014-03 de l'ANC.

2.1. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles et corporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition. Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la nature et de la durée de vie de chaque composant.

2.2. Immobilisations financières

Titres de participation

Les titres classés en « Titres de participation » sont ceux dont la possession est estimée utile à l'activité de l'entreprise notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice ou d'en assurer le contrôle.

Conformément à l'avis du Comité d'Urgence du CNC n° 2007-C du 15 juin 2007, la Société a opté pour la comptabilisation des frais d'acquisition dans le prix de revient des titres de participation.

À la clôture de l'exercice, la valeur brute des titres est comparée à la valeur d'utilité pour l'entreprise, déterminée par rapport à la valeur économique estimée de la filiale et en considération des motifs sur lesquels reposait la transaction d'origine. Cette valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment des projections de flux de trésorerie futurs, de l'actif ré-estimé, de la quote-part de capitaux propres consolidés ou réévalués et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières comprennent notamment les autres titres immobilisés et certaines actions propres.

Autres titres immobilisés (hors actions propres)

Les autres titres immobilisés sont ceux que l'entreprise a l'intention ou l'obligation de conserver durablement mais dont la détention n'est pas jugée nécessaire à son activité.

La valeur brute est égale au coût d'acquisition comprenant les frais d'acquisition éventuels.

Une dépréciation est constituée en fonction de la valeur d'utilité de ces titres pour la Société.

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité sont inscrites en « Autres immobilisations financières ». Ces actions font l'objet d'une dépréciation en fonction du cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à une réduction de capital future sont classées en « Autres immobilisations financières ». Ces actions ne font pas l'objet d'une dépréciation en fonction du cours de bourse.

2.3. Créances

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

2.4. Valeurs mobilières de placement et titres de créances négociables

Actions propres

Les actions propres acquises dans le cadre d'une affectation explicite à l'attribution aux salariés de plans d'options d'achat ou de plans d'attribution d'actions gratuites sont inscrites en « Valeurs mobilières de placement ». Aucune dépréciation n'est constatée en fonction du cours de bourse.

Autres actions

Les actions sont enregistrées à leur prix d'acquisition. Une dépréciation est constituée si le cours à la clôture de l'exercice est inférieur à leur valeur comptable.

Obligations

Les obligations sont comptabilisées à leur date d'acquisition pour le montant nominal corrigé de la prime ou décote. Le montant des intérêts courus et non échus à la date d'acquisition et à la clôture de l'exercice est enregistré dans un compte de « créances rattachées ».

À la fin de l'exercice, le coût d'acquisition est comparé à la valeur boursière en capital du dernier mois sans tenir compte des intérêts courus non échus. Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée.

SICAV

Les actions de SICAV sont enregistrées à leur coût d'acquisition (hors droit d'entrée). Elles sont estimées à la clôture de l'exercice à leur valeur liquidative. La moins-value latente éventuelle fait l'objet d'une provision pour dépréciation. La plus-value latente éventuelle n'est pas prise en compte.

CDN, certificats de dépôts, bons de sociétés financières

Ces titres de créances négociables sont souscrits sur le marché primaire ou acquis sur le marché secondaire. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition sous déduction des intérêts courus à cette date lorsqu'ils sont acquis sur le marché secondaire.

Les intérêts précomptés sont inscrits en produits financiers prorata temporis au titre de l'exercice.

2.5. Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques minimum de contrepartie. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts.

Dans le cas où les instruments financiers ne constituent pas des couvertures de risques, les gains ou pertes résultant de l'évolution de leur valeur de marché sont inscrits au compte de résultat, sauf s'il s'agit d'opérations de gré à gré, pour lesquelles les pertes latentes font l'objet d'une provision alors que les gains latents ne sont pas comptabilisés.

2.6. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture

de l'exercice. En cas de couverture de change, les dettes et créances sont converties au cours de couverture.

L'écart de conversion qui résulte de la valorisation des dettes et créances en devises est inscrit en comptes de régularisation, à l'actif s'il s'agit d'une perte latente et au passif s'il s'agit d'un profit latent. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour risques. En cas de dettes et créances couvertes par des instruments financiers, la perte ou le profit de change est immédiatement reconnu au compte de résultat.

2.7. Frais d'émission d'emprunts et d'augmentation de capital - Primes de remboursement d'emprunt

Les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en charges lors de l'émission.

Les frais d'augmentation de capital, de fusion et d'apport sont prélevés sur les primes d'émission de fusion ou d'apport.

Les emprunts sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Les primes d'émission ou de remboursement éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties sur la durée de vie de l'emprunt.

En cas d'emprunt obligataire convertible, l'enregistrement de la prime de remboursement est étalé sur la durée de vie de l'emprunt, conformément aux méthodes préférentielles.

En cas d'emprunt obligataire indexé, une provision pour risques de remboursement est constituée dès lors que le remboursement estimé à la clôture de l'exercice excède le montant de l'émission. Cette provision est calculée prorata temporis sur la durée de l'emprunt.

2.8. Provisions

Les provisions sont constituées conformément au règlement n° 2000.06 du Conseil national de la comptabilité et comprennent les engagements de retraite et d'indemnités de fin de carrière conformément à la recommandation 2013-02 de l'ANC.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans la Société. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques.

Ces régimes et indemnités de fin de contrat font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

Kering applique l'avis du règlement n° 2008-15 du 4 décembre 2008 relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

2.9. Intégration fiscale

Kering a créé avec plusieurs de ses filiales et sous-filiales un groupe d'intégration fiscale en France.

La société filiale supporte une charge d'impôt sur les sociétés calculée sur ses résultats propres comme en l'absence d'intégration fiscale. Les économies d'impôt réalisées par le Groupe à raison de l'intégration fiscale sont appréhendées par Kering, Société mère du Groupe intégré.

Note 3. Immobilisations financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2015
Valeurs brutes				
Titres de participation	**10 144,0**			**10 144,0**
Kering Netherlands BV	4 237,2			4 237,2
Kering Holland NV	2 566,9			2 566,9
Redcats	1 171,6			1 171,6
Sapardis	1 804,0			1 804,0
Discodis	299,7			299,7
Autres	64,6			64,6
Autres immobilisations financières	**0,6**	**595,8**	**(276,9)**	**319,5**
Actions propres (contrat de liquidités) [1]		276,8	(276,8)	
Prêts et intérêts courus sur prêts [2]	0,2	318,9	(0,1)	319,0
Dépôts et cautionnement	0,4	0,1		0,5
Valeurs brutes	**10 144,6**	**595,8**	**(276,9)**	**10 463,5**
Dépréciations				
Titres de participation	**(1 378,0)**		**0,1**	**(1 377,9)**
Redcats	(1 171,6)			(1 171,6)
Sapardis	(200,0)			(200,0)
Autres	(6,4)		0,1	(6,3)
Autres immobilisations financières	**(0,2)**			**(0,2)**
Dépréciations	**(1 378,2)**		**0,1**	**(1 378,1)**
Valeurs nettes	**8 766,4**			**9 085,4**

(1) Le montant correspondant aux actions propres est indisponible dans les réserves réglementées.
(2) Les prêts comprennent notamment un prêt de 275 millions d'euros en principal vis-à-vis de Kering Finance.

Acquisitions ou cessions d'actions d'autocontrôle

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a procédé à l'acquisition nette de 6 061 actions auto-détenues selon les modalités suivantes :

- acquisition de 1 683 029 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- cession de 1 683 029 titres dans le cadre du contrat de liquidité ;
- acquisition de 8 021 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites ;
- attribution aux salariés de 8 090 titres dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 à échéance mai 2015 ;
- acquisition de 125 000 titres en vue de leur attribution dans le cadre des plans d'options d'achat ;
- cession aux salariés de 116 470 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de mai 2007 et de 2 400 titres dans le cadre du plan d'option d'achat de septembre 2007.

Par ailleurs, suite à différentes levées d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2015, le capital a été augmenté de 12 832 actions.

Au 31 décembre 2015, le Groupe ne détient aucune option d'achat de titres Kering destinée à couvrir des plans d'options d'achat et des plans d'options de souscription.

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres.

Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers.

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Au 31 décembre 2015, Kering ne détient aucune action dans le cadre du contrat de liquidité.

Hors cadre du contrat de liquidité, Kering détient 27 598 actions en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites 2012 à échéance 2016, et ne détient plus d'actions en attente d'affectation aux plans d'options d'achat.

21 537 actions étaient détenues par la société hors cadre du contrat de liquidité au 31 décembre 2014.

Note 4. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'évolution des immobilisations incorporelles et corporelles s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Logiciels	Autres immos incorporelles	Immos corporelles	Total
Valeurs brutes				
31 décembre 2014	16,6	344,1	22,8	383,5
Acquisitions	14,3	92,0	18,5	124,8
Cessions				0,0
31 décembre 2015	**30,9**	**436,1**	**41,3**	**508,3**
Amortissements et provisions				
31 décembre 2014	(10,2)		(10,9)	(21,1)
Dotations	(3,0)		(1,1)	(4,1)
Reprises sur cessions				0,0
31 décembre 2015	**(13,2)**	**0,0**	**(12,0)**	**(25,2)**
Valeurs nettes				
31 décembre 2014	6,4	344,1	11,9	362,4
31 décembre 2015	**17,7**	**436,1**	**29,3**	**483,1**

Les autres immobilisations incorporelles concernent essentiellement le mali de fusion de Financière Marothi (généré durant l'exercice 2013), et l'indemnité « Safilo » de 90 millions d'euros à laquelle s'ajoute les frais y afférents pour 2 millions d'euros.

Note 5. Créances

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Comptes courants d'intégration fiscale	7,5	0,8
Dossier Kadéos	9,4	9,4
État – Impôt sur les bénéfices	13,6	13,1
Clients groupe	11,3	12,3
Primes d'émissions sur obligations	(7,2)	1,8
Divers [1]	33,9	30,4
Charges constatées d'avance	2,2	2,3
TOTAL	**70,7**	**70,1**
Dont concernant les entreprises liées :	18,8	13,1

(1) Dont 4,0 millions d'euros au titre d'une sureté réelle (séquestre).

Note 6. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Actions propres en attente d'attribution aux salariés	5,1	-
Actions propres en attente d'affectation aux plans d'achats	-	3,3
Titres cotés	56,8	56,4
Valeurs mobilières de placement	**61,9**	**59,7**
Dépôts bancaires et mouvements de fonds	136,6	1,0
Comptes courants de trésorerie	1 597,1	1 860,5
Disponibilités	**1 733,7**	**1 861,5**
TRÉSORERIE DÉBITRICE	**1 795,6**	**1 921,2**
Dont concernant les entreprises liées :	1 597,1	1 860,5

Les titres cotés sont principalement constitués de SICAV de placement pour 56,8 millions d'euros (56,3 millions d'euros au 31 décembre 2014).
Les dépots bancaires comprennent des certificats de dépôts, des comptes et dépots à terme de moins de trois mois.

Note 7. Réserves

Les réserves de la Société s'analysent, avant affectation du résultat, de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Réserve légale	51,4	51,4
Réserves réglementées	1 293,6	1 293,6
Autres réserves	240,3	240,3
Réserves	**1 585,3**	**1 585,3**
Provisions réglementées	1,0	1,8
TOTAL	**1 586,3**	**1 587,1**

Note 8. Provisions

(en millions d'euros)	31/12/2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	31/12/2015
Litiges et contentieux	33,3			0,1	(0,1)	33,1
Risques filiales	550,0	1,2		4,7		546,5
Engagements de retraite, IFC et assimilés	8,2	0,5	0,3			8,4
Autres risques	47,2		25,2		0,1	22,1
Risque de change	0,9	1,3	0,9			1,3
TOTAL	**639,6**	**3,0**	**26,4**	**4,8**		**611,4**
dont :						
exploitation		0,4				
financier		1,4	1,2			
exceptionnel		1,2	25,2	4,8		

La provision risques filiales correspond principalement à la situation nette de la filiale Redcats après la cession de ses activités opérationnelles (La Redoute, Relais Colis, etc.).

La reprise de provision pour autres risques comprend notamment l'impact sur la cession du fonds de pension UK à un assureur.

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les engagements de retraite, IFC et assimilés sont :

- un taux d'actualisation de 2,00 %, comme en 2014 ;
- un taux de croissance attendu des salaires de 3,00 %, comme en 2014.

Note 9. Dettes financières

Emprunts obligataires

Émissions obligataires en euros

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2015	31/12/2014
Emprunt obligataire [1]	Fixe 6,50 %	29/06/2009	-	29/06/2017	**150,0**	150,0
Emprunt obligataire [2]	Fixe 6,50 %	06/11/2009	-	06/11/2017	**200,0**	200,0
Emprunt obligataire [3]	Fixe 3,75 %	08/04/2010 & 26/01/2012	-	08/04/2015		750,0
Emprunt obligataire [4]	Fixe 3,125 %	23/04/2012	-	23/04/2019	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire [5]	Fixe 2,50 %	15/07/2013	-	15/07/2020	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire [6]	Fixe 1,875 %	08/10/2013	-	08/10/2018	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire [7]	Fixe 2,75 %	08/04/2014 & 30/05/2014 & 26/06/2014 & 22/09/2015 & 05/11/2015	-	08/04/2024	**500,0**	300,0
Emprunt obligataire [8]	Fixe 1,375 %	01/10/2014	-	01/10/2021	**500,0**	500,0
Emprunt obligataire [9]	Fixe 0,875 %	27/03/2015	-	28/03/2022	**500,0**	
Emprunt obligataire [10]	Fixe 1,60 %	16/04/2015	-	16/04/2035	**50,0**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 29 juin 2009, représenté par 3 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 29 juin 2017.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 6 novembre 2009, représenté par 4 000 obligations de 50 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 6 novembre 2017.

(3) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2010 et abondé le 26 janvier 2012 pour 250 000 obligations portant ainsi l'émission initiale à 750 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2015.

(4) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 23 avril 2012, représenté par 500 000 obligations de 1 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 23 avril 2019.

(5) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 15 juillet 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 15 juillet 2020.

(6) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 8 octobre 2013, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 8 octobre 2018.

(7) Prix d'émission : emprunt obligataire représenté par 1 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN émis le 8 avril 2014, abondé le 30 mai 2014 pour 1 000 obligations, le 26 juin 2014 pour 1 000 obligations, le 22 septembre 2015 pour 1 500 obligations et le 5 novembre 2015 pour 500 obligations portant ainsi l'émission initiale à 5 000 obligations.
Remboursement : en totalité le 8 avril 2024.

(8) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 1er octobre 2014, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 1er octobre 2021.

(9) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 27 mars 2015, représenté par 5 000 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 28 mars 2022.

(10) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 16 avril 2015, représenté par 500 obligations de 100 000 euros nominal dans le cadre du programme EMTN.
Remboursement : en totalité le 16 avril 2035.

Émissions obligataires en dollars américains

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt	Date émission	Couverture	Échéance	31/12/2015	31/12/2014
Emprunt obligataire [1]	Variable Libor USD 3 mois + 0,73 %	09/03/2015	-	09/03/2020	**137,8**	
Emprunt obligataire [2]	Fixe 2,887 %	09/06/2015	-	09/06/2021	**137,8**	

(1) Prix d'émission : emprunt obligataire émis sous forme de FRN (Floating Rate Note) le 9 mars 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 mars 2020.

(2) Prix d'émission : emprunt obligataire émis le 9 juin 2015, représenté par 150 obligations de 1 000 000 dollars américains nominal dans le cadre du programme EMTN soit 150 millions de dollars américains.
Remboursement : en totalité le 9 juin 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2009 à 2015 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Les emprunts obligataires émis en 2009 et 2010 intègrent aussi une clause dite de « *step-up coupon* » en cas de passage de la notation de Kering en catégorie *Non Investment Grade*.

9.1. Analyse par catégorie de dettes

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts obligataires	**3 675,6**	**3 400,0**
Intérêts sur emprunts obligataires	41,8	54,2
Concours bancaires courants	-	0,1
Comptes courants de trésorerie	-	0,1
Autres dettes financières	**41,8**	**54,4**
TOTAL	**3 717,4**	**3 454,4**
Dont concernant les entreprises liées :	-	0,1

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les dettes financières ne font l'objet d'aucune garantie par des sûretés réelles.

9.2. Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
À moins d'un an	41,8	804,4
À plus d'un an et à moins de cinq ans	1 987,8	1 350,0
À plus de cinq ans	1 687,8	1 300,0
TOTAL	**3 717,4**	**3 454,4**

9.3. Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dettes financières	3 717,4	3 454,4
Valeurs mobilières de placement	(61,9)	(59,7)
Disponibilités	(1 733,7)	(1 861,5)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**1 921,8**	**1 533,2**

9.4. Information sur les taux d'intérêt

	31/12/2015	31/12/2014
Taux d'intérêt brut moyen de l'exercice	2,61 %	3,54 %
% dettes brutes moyennes à taux fixe	96,90 %	95,70 %
% dettes brutes moyennes à taux variable	3,10 %	4,30 %

Note 10. Autres dettes

Ces postes s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Comptes courants d'intégration fiscale	4,6	9,4
Dividendes à payer	189,4	189,4
Dettes fiscales et sociales	34,8	30,3
Divers	107,4	49,9
TOTAL	**336,2**	**279,0**
Dont concernant les entreprises liées :	19,4	29,1

La dette diverse inclut 60 millions d'euros due à Safilo, payable en décembre 2016 et en septembre 2018.

Note 11. Engagements hors bilan

11.1. Instruments financiers de couverture de taux

Dans le cadre de la politique du Groupe de couverture du risque de taux, Kering peut mettre en place des swaps de taux d'intérêts adossés à certains emprunts obligataires émis à taux fixe.

Toutes ces opérations sont arrivées à maturité au cours de l'exercice 2014.

11.2. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

La nature des plans et leurs principales caractéristiques sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Plans de stock-options et actions gratuites	Plan 2005/1 Options de sous-cription	Plan 2005/2 Options de sous-cription	Plan 2005/3 Options de sous-cription	Plan 2007/1 Options d'achat	Plan 2007/2 Options d'achat	Plan 2011/2 Actions gratuites	Plan 2012/2 Actions gratuites
Date d'attribution	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	17/09/2007	19/05/2011	27/04/2012
Date d'expiration	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	13/05/2015	16/09/2015	N/A	N/A
Acquisition des droits	(a)	(b)	(b)	(b)	(b)	(c)	(c)
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	248	14	76	88
Nombre attribué à l'origine	25 530	333 750	39 960	355 500	51 300	9 455	39 640
Nombre en circulation au 01/01/2015	250	13 496	400	126 040	2 900	8 090	38 120
Nombre annulé en 2015		- 32		- 400			8 980
Nombre exercé en 2015		12 432	400	116 470	2 400		
Nombre d'actions remises (AGA)						8 090	
Nombre expiré en 2015	250	1 096		9 970	500		
Nombre en circulation au 31/12/2015							29 140
Nombre exerçable au 31/12/2015							
Prix d'exercice *(en euros)*	75,29	78,01	78,97	127,58	127,58	N/A	N/A

Pour tous ces plans, la période de blocage est de 4 ans à compter de la date d'attribution.

(a) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(b) Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence dans le Groupe sauf en cas de départ à la retraite (acquisition de la totalité des droits) et de démission (perte de la totalité des droits). En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue y compris après la fin de la période de blocage.

(c) Les actions sont acquises quatre années après leur attribution sauf en cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde (perte de la totalité des droits). Le nombre de titres définitivement attribué est soumis à des conditions de performance boursière. Il n'y a pas de période d'incessibilité.

11.3. Autres engagements hors bilan

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Avals et cautions en faveur :		
des entreprises liées	-	-
des tiers hors-groupe	29,7	29,3
Avals et cautions	**29,7**	**29,3**
Sûretés réelles : en faveur de filiales	**-**	**-**
en faveur de tiers	**-**	**-**

Note 12. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est constitué des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014
Redevances Groupe	80,3	70,8
Revenus des immeubles donnés en location	0,2	0,2
Frais de personnel	(44,7)	(38,3)
Achats, charges externes et impôts et taxes	(82,5)	(77,4)
Dotations nettes aux amortissements et provisions	(4,5)	(3,2)
Autres produits et charges	15,7	11,6
TOTAL	**(35,5)**	**(36,3)**
Dont jetons de présence :	(0,9)	(0,9)

Note 13. Résultat financier

Le résultat financier s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Frais financiers nets	**(97,6)**	**(130,6)**
Charges et intérêts sur endettement hors Groupe	(97,6)	(131,7)
Intérêts sur comptes courants Groupe	-	1,1
Dividendes	**657,4**	**1 186,9**
Kering Netherlands BV	275,0	600,0
Kering Holland NV	335,3	335,3
Discodis	-	201,6
Kering Finance	47,0	50,0
Divers	0,1	-
TOTAL	**559,8**	**1 056,3**
Dont concernant les entreprises liées :		
Intérêts sur comptes courants intra-groupe	-	1,1
Dividendes	657,4	1 186,9

Note 14. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Cessions de titres, dépréciation et opérations connexes	(2,3)	(146,6)
Litiges, contentieux et restructuration	3,2	(41,4)
Autres produits/(charges) exceptionnels	(19,2)	(34,3)
TOTAL	**(18,3)**	**(222,3)**

Le résultat exceptionnel concerne principalement, en 2014, une provision complémentaire au titre des risques résiduels Redcats suite aux cessions de ses activités opérationnelles.

Note 15. Impôt sur les bénéfices

Ce poste se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Boni d'intégration fiscale	39,9	34,8
Taxe sur les dividendes	(15,1)	(14,2)
Divers	(1,3)	1,7
TOTAL	**23,5**	**22,3**

Au terme d'une convention d'intégration fiscale prenant effet au 1er janvier 1988, Kering est redevable de l'impôt dû par le groupe intégré et des obligations fiscales qui pèsent sur celui-ci.
Le périmètre d'intégration fiscale comprend 40 sociétés en 2015 contre 53 en 2014.
En l'absence d'intégration fiscale, la Société n'aurait pas payé d'impôt.

Note 16. Accroissement et allègement de la dette future d'impôts (au taux de 34,433 %)

(en millions d'euros)	
Allègement de la dette future d'impôts	
Indemnité de fin de carrière	0,9
Participation des salariés	0,9
Autres	0,4
Accroissement de la dette future d'impôts	
Provision pour investissement	0,4

Note 17. Autres informations

17.1. Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2015 s'élève à 240 personnes contre 194 l'exercice précédent.
Dans le cadre du Droit Individuel à la Formation, le nombre d'heures de formation acquis par les salariés et non consommé au 31 décembre 2014 s'élevait à 13 100.
En 2015, le Compte Personnel de Formation remplace le DIF, l'engagement n'est plus assuré par la société.

17.2. Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires des Commissaires aux comptes figurant au compte de résultat s'élèvent à :

	KPMG Audit		Deloitte & Associés	
(en milliers d'euros)	2015	2014	2015	2014
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	328	328	300	300
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes	42	41	222	153
Autres prestations rendues	-	-	-	-
TOTAL	**370**	**369**	**522**	**453**

17.3. Rémunérations du Comité exécutif

Au cours de l'exercice 2015, le montant des rémunérations allouées aux membres des organes d'administration et de direction s'élève à 10,6 millions d'euros contre 10,5 millions d'euros en 2014.

17.4. Société consolidante

La société Kering est contrôlée par Artemis qui détient 40,89 % de son capital. Artemis est elle-même détenue en totalité par la Société Financière Pinault.

17.5. Transactions entre parties liées

La convention d'assistance entre la société Artémis et Kering signée le 27 septembre 1993 a généré une charge de 3,0 millions d'euros en 2015 (2,5 millions d'euros en 2014).

Les autres transactions entre parties liées ont été conclues à des conditions normales de marché. À ce titre, elles ne nécessitent pas d'informations complémentaires visées à l'article R. 123-198, 11° du Code du commerce.

Note 18. Évènements postérieurs à la clôture

Le 25 janvier 2016, Kering a payé un acompte sur dividende d'1,50 euro par action.

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)		Capital	Capitaux propres hors capital & résultat
I – RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS			
A – Filiales (détenues à + 50 %) et représentant plus de 1 % du capital			
Conseil et Assistance	France	2 010	1 726
Discodis	France	153 567	160 412 (1)
Kering Netherlands BV	Pays- Bas	20 000 (1)	4 992 967 (1)
Christopher Kane Limited (2)	Royaume-Uni	1 (1)	4 011 (1)
Kering International (2)	Royaume-Uni	16 048 (1)	187 (1)
Redcats	France	401	(705 962)
Sapardis	France	1 799 936	(233 656)
Trémi 2	France	20 710	(2 090)
	Sous-Total		
B – Participations (détenues à - 50 %) et représentant plus de 1 % du capital			
Kering Holland NV	Pays-Bas	108 246 (1)	2 661 440 (1)
II – RENSEIGNEMENTS GLOBAUX			
A – Filiales non reprises au paragraphe I			
Filiales françaises			
Filiales étrangères			
B – Participations non reprises au paragraphe I			
Participations françaises			
Participations étrangères			

(1) Comptes au 31/12/2014.
(2) Cours devise GBP au 31/12/2014.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts consentis par la société & non encore remboursés	Montant des cautions & avals donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Bénéfice ou (perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
	Brut	Net					
90,00	7 724	3 537				194	
99,99	299 736	299 736				667 (1)	
100,00	4 237 240	4 237 240				664 424 (1)	275 000
51,00	12 174	12 174			11 882 (1)	(5 396) (1)	
100,00	14 773	14 773			6 609 (1)	331 (1)	
99,99	1 171 636	0			0	1 477	
100,00	1 804 008	1 604 008				(56 892)	
100,00	20 475	20 475				1 997	
	7 567 766	6 191 943					
33,53	2 566 912	2 566 912			125 865 (1)	1 046 473 (1)	335 308
	487	430					
	2 004	31					
	0	0					
	3 517	3 517					
	10 140 686	**8 762 833**					

6.7. résultats au cours des cinq derniers exercices

	2015	2014	2013	2012	2011
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	505 117 288	505 065 960	504 907 044	504 466 808	508 003 556
Nombre d'actions ordinaires existantes	126 279 322	126 266 490	126 226 761	126 116 702	127 000 889
Nombre maximal d'actions futures à créer	0	14 146	70 795	188 160	641 571
par conversion d'obligations					
par exercice d'options de souscription	0	14 146	70 795	188 160	641 571
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits des activités courantes	80 383	70 811	88 795	73 581	38 622
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	481 459	968 460	1 635 162	680 689	794 979
Impôt sur les bénéfices (charge)/boni	23 500	22 320	20 139	142 124	118 722
Participation des salariés due au titre de l'exercice	2 071	2 406	3 339	2 055	2 120
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	527 399	817 551	832 903	505 561	663 606
Résultat distribué	505 117 (1)	505 066	473 350	472 937 (2)	444 503
Données par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,98	7,83	13,09	6,51	7,18
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4,18	6,47	6,60	4,01	5,23
Dividende :					
dividende net attribué à chaque action (3)	4,00 (1)	4,00	3,75	3,75	3,50
Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	240	194	171	146	118
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	32 114	27 124	21 602	19 794	15 667
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	12 617	11 169	10 222	8 817	6 213

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire. Dont 1,50 euro versé au titre d'acompte sur dividende le 25 janvier 2016.
(2) L'Assemblée générale du 18 juin 2013 a décidé la distribution d'un dividende payable en action Groupe Fnac, à raison d'une action Groupe Fnac pour 8 actions Kering.
(3) Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, le dividende distribué aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

7. rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Kering S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

La Note 2.2 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation des immobilisations financières.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, l'exactitude et la sincérité de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration, ces informations représentent les rémunérations et avantages versés par le groupe Kering et les sociétés le contrôlant aux mandataires sociaux concernés au titre des mandats, fonctions ou missions exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering. Elles n'incluent donc pas les rémunérations et avantages versés au titre des autres mandats, fonctions ou missions que ceux exercés au sein ou pour le compte du groupe Kering.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit		Deloitte & Associés
Département de KPMG S.A.		
Hervé Chopin	Isabelle Allen	Frédéric Moulin

8. rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles, ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

- **Cession d'une participation détenue par une filiale de Kering SA à une filiale d'Artémis SA**

Votre Conseil d'administration a autorisé en date du 23 avril 2015 la cession d'une participation détenue par Kering Netherlands BV dans la société Global Fashion Holding SA (« GFH ») à la société Témaris, filiale de la société Artémis SA.

Le contrat de cession a été signé le 8 juin 2015, avec un prix de vente total de la participation de 12 836 980 euros, sachant que l'investissement effectué en 2012 par votre société dans GFH, dénommée alors Bigfoot GmbH, avait été de 9 994 466 euros ; le prix de cession ainsi arrêté a notamment tenu compte d'une valorisation de GFH résultant de récentes opérations de structuration dont elle a fait l'objet et d'une augmentation du capital réalisée début avril 2015.

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par votre Conseil d'administration le 23 avril 2015 ne comportait pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévus par l'article L. 225-38 du Code de commerce. Toutefois, le Conseil réuni le 18 février 2016 a considéré que cette cession était dans l'intérêt de la société notamment parce que l'activité de GFH n'est pas en ligne avec le cœur de métier de la Société et du Groupe et que la transaction a permis à la Société de dégager une plus-value.

Personnes concernées : Madame Patricia Barbizet et Monsieur François-Henri Pinault, membres du Conseil d'administration de la société Artémis SA, actionnaire de la société Kering SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-31 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis SA**

Aux termes d'une convention d'assistance entre les sociétés Kering SA et Artémis SA depuis le 27 septembre 1993, Artémis SA met à disposition et réalise pour le compte de Kering SA des missions d'étude et de conseil portant sur :

- la stratégie et le développement du groupe Kering et l'appui dans la réalisation d'opérations complexes de nature juridique, fiscale, financière ou immobilière ;
- la fourniture d'opportunités de développement d'affaires en France et à l'étranger ou de facteurs de réduction des coûts.

Le Conseil de surveillance de la société Kering SA a autorisé la rémunération de ces prestations à trente-sept cent millièmes (0,037 %) du chiffre d'affaires net consolidé, hors taxe, lors de sa séance du 10 mars 1999.

Dans le cadre de l'aménagement approprié des règles de gouvernement d'entreprise de Kering SA, votre Conseil d'administration a décidé le 6 juillet 2005, sans que la convention en vigueur depuis le 27 septembre 1993 s'en trouve modifiée, que le Comité d'audit de la société Kering SA procède, en plus de son examen annuel habituel de la consistance de cette assistance fournie par Artémis SA à Kering SA, à l'évaluation annuelle des prestations et de leur prix équitable, compte tenu des facilités procurées et des économies de moyen réalisées dans l'intérêt commun.

Les modalités d'appréciation du montant conventionnel ont été examinées par le Comité d'audit qui, dans sa réunion du 15 février 2016, a constaté que Kering SA avait ainsi continué de bénéficier, au cours de l'année 2015, des conseils et de l'assistance d'Artémis SA sur des sujets récurrents, dont la communication, les relations publiques et institutionnelles, ainsi qu'en matière de stratégie de développement et de sa mise en œuvre.

Votre Conseil d'administration du 18 février 2016 a réexaminé cette convention et pris acte du montant de la rémunération au titre de cette convention à hauteur de 2 836 000 euros (hors taxe) pour l'exercice 2015, étant précisé que le chiffre d'affaires du groupe PUMA n'est pas retenu dans l'assiette de cette redevance, comme cela avait été le cas au cours des années précédentes, ainsi que le chiffre d'affaires des activités abandonnées.

Personnes concernées : Madame Patricia Barbizet et Monsieur François-Henri Pinault, membres du Conseil d'administration de la société Artémis SA, actionnaire de la société Kering SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %.

- **Engagement de retraite en faveur de Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering SA**

Les 22 janvier et 8 avril 2010, le Conseil d'administration de Kering SA a autorisé votre Société et les sociétés contrôlées par elle au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce à accorder un avantage spécifique de retraite à Monsieur Jean-François Palus, Directeur Général délégué de la société Kering SA, en raison de sa particulière contribution au développement des activités de la Branche Luxe. Cette autorisation permet le versement d'une dotation d'un montant de 3 568 000 euros (ce capital étant soit géré par la société Kering SA ou la Société contrôlée, soit fondé dans un organisme gestionnaire de réputation de premier rang) pour fonder des droits à une retraite (avec droit à réversion à ces ayants-droits en cas de décès) exigible à compter de son âge légal de retraite, sans condition de présence dans le groupe Kering à cette date, ce pour autant qu'il n'ait pas quitté le groupe Kering avant le 31 décembre 2014 pour des raisons de convenance personnelle.

L'appropriation de ce droit à retraite par l'intéressé était conditionnée à ce que Monsieur Jean-François Palus ait réalisé la condition de performance attachée, pour les exercices 2009 et 2010, à la part variable de sa rémunération de Directeur Général délégué de la société Kering SA. Votre Conseil d'administration a pris acte le 8 avril 2010 et le 16 février 2011, que la condition de performance s'est trouvée réalisée respectivement pour les exercices 2009 et 2010.

En considération de ces autorisations de votre Conseil d'administration, le Conseil de surveillance de la société Gucci Group NV (devenue Kering Holland NV), détenue à 100 % directement et indirectement par la société Kering SA, a décidé le 10 décembre 2010 d'accorder à Monsieur Jean-François Palus, en sa qualité de membre du conseil de surveillance de la société Gucci Group NV depuis le 30 mai 2006, un droit irrévocable à pension à titre de retraite, selon les termes et conditions prévues par l'autorisation de votre Conseil d'administration, fondé sur un capital de 3 568 000 euros, pour autant qu'il soit constaté par la société Kering SA, le moment venu, que ce droit n'est plus conditionné.

Lors de sa séance du 18 mars 2015, votre Conseil d'administration a constaté que Monsieur Jean-François Palus n'avait pas quitté le Groupe pour convenance personnelle et que par conséquent le droit n'était plus conditionné.

Le 22 février 2016, le Board de Kering Holland NV a approuvé la libération du capital par transfert à une institution financière désignée par Monsieur Jean-François Palus.

Lors de sa séance du 11 mars 2016, votre Conseil d'administration a réexaminé la présente convention et en a approuvé la mise à exécution, sur la base du versement d'une somme totale de 4 724 540 euros (après application, sur la période pertinente, au capital initial de 3 568 000 euros d'un taux d'intérêt de 5 %).

Ce versement a été effectué en date du 29 mars 2016 et constate ainsi l'extinction de la dette de la société Kering SA et du Groupe au titre dudit engagement.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 30 mars 2016
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit		Deloitte & Associés
Département de KPMG SA		
Hervé Chopin	Isabelle Allen	Frédéric Moulin

9. honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le groupe en 2015

	KPMG AUDIT				DELOITTE & ASSOCIÉS				TOTAL HONORAIRES		
	MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%		MONTANT (HT)		%
(en milliers d'euros)	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	Variation
Audit											
CAC, Certification, Examen des Comptes individuels et Consolidés	5 324,5	4 545,1	87 %	84 %	2 891,0	2 614,5	76 %	75 %	8 215,5	7 159,6	14,7 %
Émetteur	*327,8*	*327,8*	*5 %*	*6 %*	*300,2*	*300,4*	*8 %*	*9 %*	*628,0*	*628,2*	*0,0 %*
Filiales intégrées globalement	*4 996,7*	*4 217,3*	*82 %*	*78 %*	*2 590,8*	*2 314,1*	*68 %*	*67 %*	*7 587,5*	*6 531,4*	*16,2 %*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du CAC	255,7	279,0	4 %	5 %	330,0	157,0	9 %	5 %	585,7	436,0	34,3 %
Émetteur	*42,5*	*48,0*	*1 %*	*1 %*	*222,0*	*153,0*	*6 %*	*4 %*	*264,5*	*201,0*	*31,6 %*
Filiales intégrées globalement	*213,2*	*231,0*	*3 %*	*5 %*	*108,0*	*4,0*	*3 %*	*0 %*	*321,2*	*235,0*	*36,7 %*
Sous-total	**5 580,2**	**4 824,1**	**91 %**	**89 %**	**3 221,0**	**2 771,5**	**84 %**	**80 %**	**8 801,2**	**7 595,6**	**15,9 %**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales integrées globalement											
Juridique, fiscal, social	424,1	330,0	7 %	6 %	480,6	527,2	13 %	15 %	904,7	857,2	5,5 %
Autres	107,9	268,0	2 %	5 %	115,5	175,0	3 %	5 %	223,5	443,0	- 49,6 %
Sous-total	**532,0**	**598,0**	**9 %**	**11 %**	**596,1**	**702,2**	**16 %**	**20 %**	**1 128,2**	**1 300,2**	**- 13,2 %**
TOTAL	**6 112,2**	**5 422,1**	**100 %**	**100 %**	**3 817,1**	**3 473,7**	**100 %**	**100 %**	**9 929,4**	**8 895,8**	**11,6 %**

Remarque : l'exercice 2014 a été retraité en « pro forma » hors Sergio Rossi.

chapitre 6
capital et actionnariat

1. Capital 330

1.1. Capital social 330
1.2. Actions de la Société détenues par la Société et ses filiales 330
1.3. Autorisations d'émission de titres donnant accès au capital 332
1.4. Participation des salariés au capital de la Société 335
1.5. Affectation du résultat et dividendes versés par la Société 335
1.6. Nantissements d'actions 336
1.7. Obligations échangeables émises par l'actionnaire majoritaire 336
1.8. Pactes et conventions 336

2. Actionnariat 337

1. capital

1.1. capital social

Capital social au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 505 117 288 euros divisé en 126 279 322 actions de 4 euros de valeur nominale chacune (toutes de même catégorie), entièrement libérées. Le nombre total de droits de vote était à la même date de 178 973 435 (sous déduction des actions auto détenues privées de droits de vote).

À la même date, à la connaissance de la Société :

- les Administrateurs détenaient directement 0,087 % du capital représentant 0,114 % des droits de vote ;
- la Société détenait directement 27 598 de ses propres actions et aucune action dans le contrat de liquidité. Par ailleurs, aucune action de la Société n'était détenue par des sociétés contrôlées.

Évolution du capital au cours des trois dernières années

Année	Opérations	Primes d'émission, d'apport ou de fusion	Montant nominal des variations de capital	Montants successifs du capital de la Société (au 31/12)	Nombre cumulé d'actions ordinaires de 4 €
2015	Exercice d'options	950 080 €	51 328 €		12 832
		950 080 €	**51 328 €**	**505 117 288 €**	**126 279 322**
2014	Exercice d'options	3 106 096 €	158 916 €		39 729
		3 106 096 €	**158 916 €**	**505 065 960 €**	**126 266 490**
2013	Exercice d'options	8 147 202 €	440 236 €		110 059
		8 147 202 €	**440 236 €**	**504 907 044 €**	**126 226 761**

1.2. actions de la société détenues par la société et ses filiales

Acquisition par la Société de ses propres actions

Le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations de titres Kering. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Doté initialement de 40 millions d'euros pour moitié en espèces et pour moitié en titres Kering, ce contrat a fait l'objet de dotations complémentaires en espèces de 20 millions d'euros le 3 septembre 2004 et de 30 millions d'euros le 18 décembre 2007.

Par ailleurs, l'Assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 avait autorisé le Conseil d'administration à opérer, pendant une période de dix-huit mois, sur les actions de la Société, dans le respect des objectifs et modalités du programme de rachat d'actions déposé auprès de l'AMF, les achats devant être opérés avec un prix maximum de 220 euros par action, sans que le nombre d'actions à acquérir puisse excéder 10 % du capital social.

L'Assemblée générale du 23 avril 2015 a autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions de la Société pendant dix-huit mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat porté à 250 euros par action.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2016 d'approuver une autorisation d'intervention sur l'action avec la mise en place d'un nouveau programme de rachat, dans les mêmes conditions que pour les précédentes autorisations. Le prix maximum d'achat serait fixé à 230 euros par action.

Rachats et cessions d'actions réalisés au cours de l'exercice 2015 – Frais – Nombre d'actions propres détenues au 31/12/2015

Rachats

- 752 405 actions ont été rachetées par la Société dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 6 mai 2014, au prix moyen de 174,78 euros ;
- 1 063 645 actions ont été rachetées dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale du 23 avril 2015, au prix moyen de 158,17 euros.

Ainsi, en 2015, Kering a racheté au total 1 816 050 actions au cours moyen de 165,05 euros, aux fins suivantes :

- 8 021 en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 et 2012 ;
- 125 000 dans le cadre des plans d'options d'achat notamment des plans de mai et septembre 2007 ;
- 1 683 029 dans le cadre du contrat de liquidité.

Cessions

En 2015, Kering a cédé 1 683 029 actions au cours moyen de 164,73 euros, et ce, dans le cadre du contrat de liquidité susmentionné.

118 870 actions ont été cédées aux salariés dans le cadre des plans d'options d'achat de mai et septembre 2007.

Par ailleurs, 8 090 actions ont été attribuées aux salariés dans le cadre des plans d'actions gratuites de 2011 à échéance mai 2015.

Frais

Le montant total des frais de négociation, pour les achats et ventes s'est élevé pour 2015 à 0,5 million d'euros.

Annulations d'actions en 2015

Aucune action n'a été annulée en 2015.

À la clôture de l'exercice, le Société ne détenait aucune action propre dans le cadre du contrat de liquidité, et directement 27 598 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune, d'une valeur comptable de 5 075 824,16 euros et représentant 0,02 % du capital social.

Rachats et cessions d'actions Kering réalisés entre le 1er janvier et le 17 mars 2016

Depuis le 1er janvier 2016, dans le cadre du contrat de liquidité, la Société a acquis 673 715 actions au prix moyen de 151,95 euros et en a vendu 608 715 au prix moyen de 151,38 euros.

Au 17 mars 2016, elle détient 65 000 actions au titre de ce contrat.

Hors contrat de liquidité, la Société n'a acquis aucun titre Kering.

En conséquence, le total des actions propres détenues par Kering ressort au 17 mars 2016 à 92 598 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune et d'une valeur comptable de 15 512 124,16 euros.

Annulations d'actions en 2016

Du 1er janvier au 17 mars 2016, aucune annulation d'action n'a été réalisée.

Utilisation de produits dérivés en 2015

En 2015, Kering n'a procédé à aucune acquisition d'options d'achat d'actions Kering (*calls*).

Au 31 décembre 2015, Kering ne détenait aucune option d'achat d'actions (*calls*).

1.3. autorisations d'émission de titres donnant accès au capital

Autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité au 31 décembre 2015

Le Conseil d'administration, en vertu des décisions de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dispose des autorisations suivantes :

Nature de la délégation	Date de l'AG (n° de résolution)	Durée (Date d'expiration)	Montant nominal maximal autorisé	Utilisation en cours
Augmentation du capital social avec DPS				
Augmentation du capital social par émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital ou à des titres de créances [1]	23 avril 2015 (8e)	26 mois (juin 2017)	200 M€	Non utilisée
Augmentation du capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission	23 avril 2015 (9e)	26 mois (juin 2017)	200 M€ [2]	Non utilisée
Augmentation du capital social sans DPS				
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par offre au public, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, y compris à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange ou à des titres de créances	23 avril 2015 (10e)	26 mois (juin 2017)	50 M€ [2]	Non utilisée
Augmentation du capital social par émission, sans droit préférentiel de souscription, par placement privé, d'actions, de bons et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme à des actions de la Société ou à des titres de créances	23 avril 2015 (11e)	26 mois (juin 2017)	50 M€ [1] [3]	Non utilisée
Autorisation de fixer le prix d'émission d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou placement privé dans la limite de 5 % du capital social par an	23 avril 2015 (12e) (liée aux 10e et 11e résolutions précitées)	26 mois (juin 2017)	25,3 M€ par an	Non utilisée
Augmentation du capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social	23 avril 2015 (14e)	26 mois (juin 2017)	50 M€ [3]	Non utilisée
Augmentation du capital social avec ou sans DPS				
Augmentation du nombre d'actions ou valeurs mobilières à émettre dans le cadre d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en cas de demandes excédentaires	23 avril 2015 (13e)	26 mois (juin 2017)	15 % du montant de l'émission initiale	Non utilisée
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'action	23 avril 2015 (7e)	24 mois (avril 2017)	10 % du capital social par période de 24 mois	Non utilisée

(1) Limité par la loi à 20 % du capital social par an dans tous les cas.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond global pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital de 200 millions d'euros fixé par la 8e résolution.
(3) Ce montant s'impute pour les émissions d'actions ou de titres donnant accès au capital sur les plafonds de 200 millions d'euros et 50 millions d'euros fixés par les 8e et 10e résolutions.

Comme indiqué sur ce tableau, l'Assemblée générale extraordinaire du 23 avril 2015 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à diverses émissions, avec ou sans droit préférentiel de souscription, de valeurs mobilières pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, à des augmentations de capital de la Société, ainsi que pour procéder à des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes et des attributions gratuites d'actions.

Ces délégations n'ont pas été utilisées au cours de l'exercice.

Autres titres donnant accès au capital

Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions

La politique d'attribution d'options de souscription et d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions fait partie des éléments de la politique des ressources humaines du Groupe et est déterminée chaque année par le Conseil d'administration au vu des travaux préparatoires et des propositions émanant du Comité des rémunérations.

Globalement ce programme vise à reconnaître la contribution aux résultats passés et à venir de Kering, à encourager l'engagement à long terme dans le Groupe, et à faire

bénéficier les salariés du groupe Kering de l'évolution de la valorisation boursière de Kering. Les stock-options sont destinées à fidéliser ; l'attribution gratuite d'actions tend à reconnaître la contribution aux résultats de Kering.

Les collaborateurs éligibles sont les cadres assumant des fonctions et responsabilités identifiées comme majeures au sein du Groupe qui, sélectionnés sur proposition de chaque enseigne, assument un rôle déterminant dans le développement et la mise en place de la stratégie du Groupe.

Aucun nouveau plan d'attribution gratuite d'actions n'a été effectué en 2014 et en 2015.

Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Les attributions ont en principe une fréquence annuelle. Cependant, depuis 2007, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place.

Les plans attribués en 2006 et 2007 ont une durée de vie de huit ans (contre une durée de dix ans pour les plans antérieurs) et les options consenties sont des options d'achat : sans incidence sur le nombre d'actions composant le capital social, elles sont sans effet dilutif.

Depuis 2001, les plans sont consentis sans décote de prix et avec une période de blocage de quatre ans.

Les salariés et mandataires bénéficiaires quittant le Groupe avant la levée de leurs options perdent une partie de leurs droits aux options en fonction de la durée de leur présence dans le Groupe depuis l'attribution et de leurs conditions de départ.

Les options sont acquises à hauteur de 25 % par année complète de présence. En cas de départ à la retraite, la totalité des droits est acquise ; en cas de démission le bénéficiaire perd, depuis 2005, la totalité des droits, sauf exception pouvant être consentie par la Société. En cas de licenciement pour faute grave ou lourde, la totalité des droits est perdue, y compris après la fin de la période de blocage.

Au 31 décembre 2015, aucune option de souscription ou d'achat ne reste à exercer.

Plans de stock options Kering au 31/12/2015

	Plan 2005/1	Plan 2005/2	Plan 2005/3	Plan 2007/1	Plan 2007/2
	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options d'achat	Options d'achat
Date de l'Assemblée	21/05/2002	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	14/05/2007
Date du Directoire/ Conseil d'administration	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	17/09/2007
Nombre de bénéficiaires	13	458	22	248	14
Nombre d'options consenties à l'origine	25 530	333 750	39 960	355 500	51 300
Dont : aux membres du Directoire [1]/ mandataires sociaux	-	50 000	-	60 000	-
à François-Henri Pinault	-	*50 000*	-	*60 000*	-
à Jean-François Palus	-	*2 100*	-	*7 700*	-
aux dix premiers attributaires salariés	-	23 828	-	20 780	-
Nombre d'options exercées au 31/12/2015	23 880	248 318	33 960	219 512	37 300
Options annulées au 31/12/2015	1 400	84 336	6 000	126 018	13 500
Options expirées au 31/12/2015	250	1 096	0	9 970	500
Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2015	0	0	0	0	0
Date de début du plan	03/01/2005	19/05/2005	19/05/2005	14/05/2007	17/09/2007
Date d'expiration du plan	02/01/2015	18/05/2015	18/05/2015	13/05/2015	16/09/2015
Prix d'exercice	75,29 €	78,01 €	78,97 €	127,58 €	127,58 €

Nota : chaque option donne droit à une action.
(1) Dans sa composition au 19/05/2005.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties par Kering et par les sociétés liées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux de la Société et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées, souscrites	Prix moyen pondéré
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	0	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	5 574	167,13

Plans d'attribution d'actions de performance

Aucun plan d'attribution n'a été octroyé au cours de l'exercice 2015.

Le Groupe a octroyé en lieu et place des actions de performance des unités monétaires Kering (KMUs) telles que décrites en pages 149 et 246.

Une politique d'attribution gratuite d'actions avait été mise en place en 2005, en substitution des options auparavant attribuées, pour les salariés basés en France.

Les attributions avaient en principe une fréquence annuelle aux mêmes périodes calendaires.

Les actions de performance attribuées gratuitement sont définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans pendant laquelle les actions ainsi attribuées seront incessibles.

En outre, les attributions effectuées avant 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Les attributions effectuées à partir de 2009 sont soumises à une condition de performance selon laquelle le nombre d'actions attribuées définitivement, dans l'hypothèse d'une sous-performance du cours de l'action Kering par rapport à un indice représentatif de valeurs européennes cotées des secteurs du luxe et de la distribution durant la période d'acquisition de deux ans (quatre ans pour les résidents étrangers pour les plans 2009 et 2010), serait ajusté à la baisse au prorata de cette sous-performance.

Enfin, les bénéficiaires qui ne sont plus salariés ou mandataires au sein du Groupe avant l'issue de la période d'acquisition perdent, sauf exception pouvant être consentie par la Société, une partie de leurs droits à l'attribution en fonction des circonstances de leur départ du Groupe.

Attributions gratuites d'actions Kering au 31/12/2015	Plan 2011-II	Plan 2012-II
Date de l'Assemblée	19/05/2010	19/05/2010
Date du Conseil d'administration	19/05/2011	27/04/2012
Nombre d'actions consenties à l'origine	9 455	39 640
à M. François-Henri Pinault *à M. Jean-François Palus*		
Actions annulées au 31/12/2015	1 365	10 500
Nombre d'actions remises au 31/12/2015	8 090	0
Nombre d'actions restant au 31/12/2015	0	29 140
Nombre de bénéficiaires	76	88
Date d'attribution définitive	19/05/2015	27/04/2016
Date de cessibilité des titres	19/05/2015	27/04/2016

Actions de performance consenties aux dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux de la Société	Nombre total d'actions gratuites consenties
Actions gratuites consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés non mandataires sociaux de l'émetteur, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	0

Modification du capital et droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-après.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

1.4. participation des salariés au capital de la société

Au 31 décembre 2015, le personnel de la Société et de son Groupe détenait, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, 492 059 actions, représentant 0,39 % du capital social. Parmi ces actions, il en détenait 29 140 au titre des actions attribuées gratuitement, encore indisponibles, qui représentent 0,02 % du capital. Par ailleurs, le personnel de la Société détenait 18 320 actions dans le cadre du Fonds commun de placement d'Entreprise soit 0,01 % du capital.

1.5. affectation du résultat et dividendes versés par la société

Affectation du résultat

Lors de sa réunion du 18 février 2016, le Conseil d'administration a constaté et décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires l'affectation suivante des résultats de l'exercice :

(en euros)

Origine	
Report à nouveau	2 098 608 563,65
Résultat de l'exercice	527 398 535,74
Total montant à affecter	2 626 007 099,39
Affectation	
Réserve légale [1]	–
Dividende [2]	505 117 288,00
Report à nouveau	2 120 889 811,39
Total affectation	2 626 007 099,39

(1) Il n'est pas proposé de nouvelle dotation de la réserve légale, celle-ci s'élevant au 31 décembre 2015 à 51 354 910 euros, soit plus du minimum légal (10 % du capital).
(2) Soit un dividende par action de 4,00 euros éligible à l'abattement fiscal de 40 % lequel sera mis en paiement le 6 mai 2016. Le montant correspond au montant de l'acompte sur dividende de 1,50 euro mis en paiement le 25 janvier 2016 (soit 189 418 983,00 euros) et au solde du dividende de 315 698 305,00 euros, soit 2,50 euros par action déterminé sur la base du nombre maximum d'actions susceptibles d'avoir droit au dividende.

Un dividende de 4,00 euros sera proposé à l'Assemblée générale du 29 avril 2016 aux actions portant jouissance au 1er janvier 2015.

Un acompte sur ce dividende en numéraire de 1,50 euro par action a été mis en paiement le 25 janvier 2016 suite à la décision du Conseil d'administration du 16 décembre 2015.

Si ce dividende est approuvé, le solde soit 2,50 euros sera détaché le 4 mai 2016 et sera payable à partir du 6 mai 2016.

Dividendes versés au titre des trois exercices précédents

La distribution des dividendes a été la suivante au cours des trois derniers exercices :

Année de mise en distribution	Dividende net	Éligible à l'abattement fiscal de
2015	4 €	40 %
2014	3,75 €	40 %
2013	3,75 € [1]	40 %

(1) Auquel s'est ajouté un dividende en nature sous forme d'un droit d'attribution d'action Groupe Fnac (1 action Groupe Fnac pour 8 actions Kering) sur la base d'une valeur de l'action Groupe Fnac de 20,03 euros constatée à l'ouverture le 1er jour de cotation de Groupe Fnac le 20 juin 2013.

1.6. nantissements d'actions

Au 31 décembre 2015, 9 100 000 actions, inscrites au nominatif pur, étaient nanties par le groupe Artémis.

Nom de l'actionnaire (nominatif pur)	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	Pourcentage nanti du capital de l'émetteur (2)
Artémis	CA CIB	28/09/2012	indéterminée (1)		4 500 000	3,56 %
Artémis	CA CIB	23/07/2015	indéterminée (1)		3 000 000	2,38 %
Artémis	CA CIB	07/12/2015	indéterminée (1)		1 600 000	1,27 %

(1) Remboursement ou paiement complet de la créance.
(2) Sur la base du capital au 31/12/2015, composé de 126 279 322 actions de 4 euros.

1.7. obligations échangeables émises par l'actionnaire majoritaire

En septembre 2010, le groupe Artémis a réalisé une émission d'obligations échangeables en actions existantes Kering d'un montant d'environ 690 millions d'euros. Les obligations échangeables ont été émises par la société Misarte, filiale à 98,8 % d'Artémis.

Cette émission s'est inscrite dans la stratégie du groupe Artémis d'optimisation de sa structure financière et de diversification de ses sources de financement. Les porteurs d'obligations échangeables peuvent demander l'échange de leurs obligations contre des actions Kering, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs, et du droit de Misarte de payer en espèces toute ou partie de la contre-valeur des actions Kering en substitution de leur livraison.

Afin de faciliter l'échange ou le remboursement des obligations en actions Kering, 4 932 094 actions Kering à remettre aux porteurs d'obligations ont fait l'objet d'un séquestre au moment de l'émission.

Misarte a remboursé au cours de l'exercice 2015 l'ensemble de ses obligations échangeables en actions existantes Kering.

À la connaissance de la Société, les précédentes émissions d'obligations échangeables réalisées par le groupe Artémis dans le passé n'ont pas conduit à ce jour à des modifications de la composition de son actionnariat.

1.8. pactes et conventions

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de clause de convention portant sur des actions ou des droits de vote de la Société qui aurait dû, conformément à l'article L. 233-11 du Code de commerce, être transmise à l'AMF.

2. actionnariat

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015

	Au 31 décembre 2015				Au 31 décembre 2014			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]
Groupe Artémis	51 638 516	40,89 %	102 746 612	57,41 %	51 675 702	40,93 %	103 216 483	57,56 %
Harris Associates [3]	6 318 723	5,00 %	6 318 723	3,53 %		–		
The Capital Group [4]	6 348 513	5,03 %	6 348 513	3,55 %		–		
Autodétention	27 598	0,02 %	27 598 [2]	0,00 %	21 537	0,02 %	21 537 [2]	0,00 %
Salariés	510 379	0,41 %	929 288	0,52 %	542 579	0,43 %	904 522	0,51 %
Public	61 435 593	48,65 %	62 630 299	34,99 %	74 026 672	58,62 %	75 195 125	41,93 %
Total	**126 279 322**	**100,00 %**	**179 001 033**	**100,00 %**	**126 266 490**	**100,00 %**	**179 337 667**	**100,00 %**

	Au 31 décembre 2013			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% droits de vote [1]
Groupe Artémis	51 614 762	40,89 %	103 155 543	57,53 %
Harris Associates		–		
The Capital Group		–		
Autodétention	60 581	0,05 %	60 581 [2]	0,00 %
Salariés	501 256	0,40 %	800 417	0,45 %
Public	74 050 162	58,66 %	75 302 913	42,02 %
Total	**126 226 761**	**100,00 %**	**179 319 454**	**100,00 %**

(1) Les actions inscrites depuis plus de 2 ans en compte nominatif au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double (cf. Renseignements de caractère général concernant la Société – Assemblées générales, page 343).
(2) Droits de vote dits théoriques, en Assemblée générale ces actions perdent leur droit de vote.
(3) Déclaration de Harris Associates au 7 avril 2015.
(4) Déclaration de The Capital Group au 20 novembre 2015.

Artémis est détenue en totalité par la Société financière Pinault, elle-même contrôlée par la famille Pinault. En détenant 57,41 % des droits de vote de la Société, Artémis exerce un contrôle de droit sur la Société au sens de l'article L. 233-3-I du Code de commerce.

Le 7 avril 2015, la société Harris Associates L. P.[5], basée à Chicago (États-Unis) et agissant pour le compte de fonds et de clients dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 mars 2015, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 6 318 723 actions Kering. Le 11 février 2016, cette même société a déclaré avoir franchi en baisse, le 9 février 2016, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 6 275 730 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 3,51 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil à la baisse résulte d'une cession d'actions Kering sur le marché.

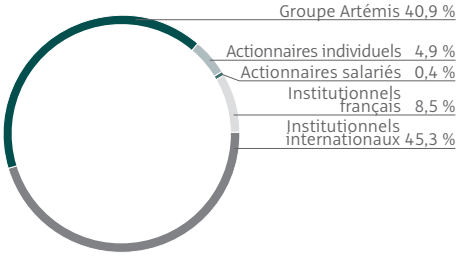
Le 20 novembre 2015, la société The Capital Group Companies, Inc.[6], basée à Los Angeles (États-Unis), a déclaré avoir franchi en hausse, le 19 novembre 2015, le seuil de 5 % du capital de la société Kering et détenir 6 348 513 actions Kering représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 3,54 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil à la hausse résulte d'une acquisition d'actions Kering sur le marché.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

S'agissant du contrôle de la Société par l'actionnaire majoritaire, l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités spécialisés, le nombre des Administrateurs indépendants (formant plus du tiers du Conseil qui veille à la prévention des conflits d'intérêts et procède régulièrement à son évaluation, les deux tiers du Comité d'audit et la majorité du Comité de rémunérations étant précisé qu'aucun dirigeant mandataire social n'est membre d'un de ces comités), le respect par tous des règles en vigueur, du règlement intérieur et de la bonne gouvernance, contribuent à l'exercice d'un contrôle équilibré (voir Chapitre 4 « Gouvernement d'entreprise »).

(5) Contrôlée par Natixis Global Asset Management, L. P., elle-même contrôlée par Natixis. La société Harris Associates L. P. déclare agir indépendamment de la personne qui la contrôle, dans les conditions posées aux articles L. 233-9 II du Code de commerce et 223-12 et 223-12-1 du règlement général de l'AMF.
(6) Agissant en qualité d'« investment adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International (CGI).

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015
(CHIFFRES ARRONDIS)



Source : Titre au Porteur Identifiable (TPI) au 31 décembre 2015.

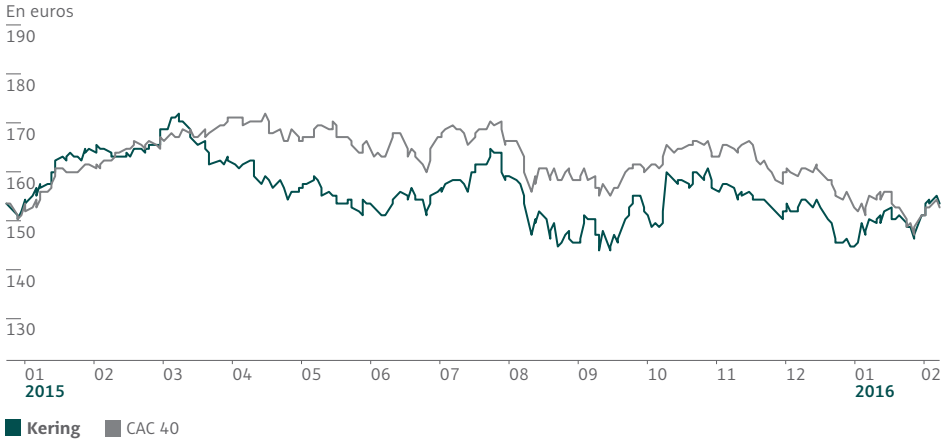
Au 31 décembre 2015, les actionnaires individuels détiennent 4,9 % du capital du Groupe. Les investisseurs institutionnels représentent 53,8 % du capital, dont 8,5 % détenus par des gestions françaises et 45,3 % par des gestions internationales.

Au sein de ces investisseurs institutionnels internationaux, les actionnaires nord-américains détiennent 23,0 % du capital et les actionnaires britanniques 10,6 % du capital. L'Europe continentale (hors France) représente 6,4 % du capital, dont notamment la Norvège (1,5 %) et la Suisse (1,3 %). Les actionnaires de la région Asie-Pacifique représentent 3,7 % du capital.

Marché des titres de Kering

L'action Kering	
Place de cotation	Euronext Paris
Lieu d'échange	Eurolist compartiment A
Indice de référence	CAC 40
Date d'introduction	25 octobre 1988 sur le Second Marché 9 février 1995 dans le CAC 40
Nombre d'actions	126 279 322 au 31 décembre 2015
Codes	ISIN : FR 0000121485 Reuters : KER.PA Bloomberg : KERFP

Évolution du cours de l'action Kering par rapport à l'indice CAC 40 depuis le 1er janvier 2015



Cours de bourse et volumes de transactions de l'action Kering

	2015	2014	2013	2012	2011
Cours (1) le + haut *(en euros)*	197	167,4	184,5	144,5	132,2
Cours (1) le + bas *(en euros)*	139,05	137,4	140,3	106,4	90,5
Cours au 31 décembre *(en euros)*	158	159,5	153,7	140,9	110,7
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**19 946**	**20 140**	**19 395**	**17 764**	**14 034**
Volume moyen quotidien *(en nombre de titres)*	356 633	224 261	254 343	317 960	385 265
Nombre d'actions au 31 décembre	**126 279 322**	**126 266 490**	**126 226 761**	**126 116 702**	**127 000 889**

(1) Cours de clôture.
Source : Euronext.

Titres cotés du Groupe au 31 décembre 2015

Titres cotés sur Euronext Paris	Code ISIN
Actions	
Kering	FR 00 00 121 485

Titres cotés à la Bourse de Luxembourg	Code ISIN
Obligations	
Kering 6,50 % novembre 2017	FR 00 10 784 082
Kering 1,875 % octobre 2018	FR 00 11 584 929
Kering 3,125 % avril 2019	FR 00 11 236 983
Kering 1,375 % octobre 2021	FR 00 12 199 008
Kering 2,75 % avril 2024	FR 00 11 832 039
Kering 2,50 % juillet 2020	FR 00 11 535 764
Kering 0,875 % mars 2022	FR 00 12 648 244
Kering 1,6 % avril 2035	FR 00 12 669 257

Statistiques boursières

Action Kering

2014	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut[1]	+ bas[1]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	149,2	154,8	143,0	- 3,6 %	271 137	886	5 965 013
Février	150,9	157,5	145,6	+ 0,4 %	263 507	795	5 270 132
Mars	143,5	149,7	137,0	- 0,4 %	260 981	785	5 480 594
Avril	150,8	161,0	143,2	+ 7,7 %	272 197	824	5 443 949
Mai	159,2	163,4	153,0	+ 1,7 %	180 962	605	3 800 202
Juin	161,9	165,9	158,3	- 1,2 %	172 568	587	3 623 923
Juillet	157,0	161,2	151,1	- 0,1 %	204 229	736	4 697 265
Août	158,0	162,6	153,7	+ 0,8 %	193 396	643	4 061 315
Septembre	162,8	167,7	157,3	- 1,0 %	210 238	752	4 625 234
Octobre	149,6	159,9	140,1	- 3,6 %	284 144	978	6 535 318
Novembre	159,7	167,3	153,4	+ 7,9 %	178 839	571	3 576 783
Décembre	159,3	167,5	150,4	- 4,0 %	195 569	651	4 106 950

2015	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut[1]	+ bas[1]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	167,3	181,8	152,7	+ 12,5 %	278 695	985	5 852 599
Février	180,7	185,0	174,8	+ 1,4 %	242 083	872	4 841 652
Mars	187,4	198,5	180,2	- 0,1 %	332 143	1 373	7 307 148
Avril	173,9	184,7	165,0	- 10,7 %	478 344	1 659	9 118 029
Mai	164,9	171,9	158,4	- 3,1 %	326 617	1 074	6 532 333
Juin	158,8	164,5	152,6	+ 0,1 %	400 562	1 403	8 812 363
Juillet	165,8	176,7	154,4	+ 9,6 %	357 438	1 367	8 221 064
Août	166,6	182,0	146,2	- 13,0 %	388 856	1 339	8 165 983
Septembre	145,9	155,1	136,8	- 4,4 %	502 069	1 618	11 045 515
Octobre	158,1	174,4	141,8	+ 15,4 %	381 638	1 329	8 396 041
Novembre	167,0	176,7	159,0	- 3,0 %	268 021	938	5 628 449
Décembre	158,4	167,6	153,3	- 3,4 %	335 308	1 169	7 376 786

(1) Cours en séance.
Source : Euronext.

2016	Cours *(en euros)*				Volume		
						Titres échangés	
	Moyen	+ haut[1]	+ bas[1]	Variation mensuelle	Nombre moyen de titres par séance	*M€*	Nombre de titres
Janvier	147,9	156,5	138,7	- 1,8 %	317 834	938	6 356 677
Février	155,0	165,4	143,2	+ 3,6 %	399 321	1 304	8 385 740

(1) Cours en séance.
Source : Euronext.

Politique de Communication Financière

La Communication Financière de Kering s'attache à diffuser une information exacte et sincère. Ses actions sont ciblées et personnalisées afin d'offrir aux différents publics, actionnaires individuels et communauté financière, des messages adaptés à leurs attentes respectives, tout en veillant à respecter l'égalité d'accès à l'information.

Vis-à-vis des actionnaires individuels

Les actionnaires individuels disposent de plusieurs supports et outils pour se tenir informés sur le Groupe et sur la vie du titre. La Lettre aux actionnaires (éditée deux fois par an), le Guide de l'actionnaire, la ligne actionnaires (01 45 64 65 64), la boîte aux lettres (actionnaire@kering.com), le rapport annuel et les avis financiers dans la presse et sur Internet sont à leur disposition.

Vis-à-vis de la communauté financière

Le Groupe entretient des relations suivies avec la communauté financière française et internationale. Il déploie de nombreuses actions, en vue de la tenir informée de la marche de ses affaires, de sa stratégie et de ses perspectives. Kering enrichit sa communication lors des publications de chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels avec des conférences téléphoniques, et organise une réunion de présentation à l'occasion de la publication de ses résultats annuels. Kering participe également aux conférences sectorielles organisées par les grandes banques. Les supports de l'ensemble de ces présentations sont mis à disposition sur le site Internet du Groupe. Kering va également à la rencontre des investisseurs lors de *roadshows* organisés dans les grandes capitales financières mondiales. Par ailleurs, le Groupe rencontre les investisseurs et les analystes qui en font la demande, et veille à entretenir une relation proactive en matière d'information de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Modalités de diffusion de l'information réglementée

Conformément à l'application, depuis le 20 janvier 2007, des obligations de diffusion de l'information réglementée issues de la transposition de la Directive Transparence dans le règlement général de l'AMF (Autorité des marchés financiers), la Direction de la Communication Financière de Kering s'assure de la diffusion effective et intégrale de l'information réglementée. Celle-ci est, au moment de sa diffusion, déposée auprès de l'AMF et archivée sur le site Internet de Kering.

La diffusion effective et intégrale est réalisée par voie électronique en respectant les critères définis par le règlement général qui impose une diffusion auprès d'un large public au sein de l'Union européenne et selon des modalités garantissant la sécurité de la diffusion et de l'information. Pour ce faire, la Direction de la Communication Financière de Kering a choisi d'utiliser les services d'un diffuseur professionnel qui satisfait aux critères de diffusion fixés par le règlement général et qui figure sur la liste publiée par l'AMF et bénéficie par ce biais d'une présomption de diffusion effective et intégrale.

Calendrier 2016	
21 avril 2016	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2016
29 avril 2016	Assemblée générale mixte
Juillet 2016	Résultats semestriels 2016
Octobre 2016	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2016

chapitre 7
informations complémentaires

1. Informations complémentaires 342

1.1. Renseignements de caractère général 342
1.2. Information sur les dettes des fournisseurs - délai de paiement 344
1.3. Information sur les créances des clients - délai de paiement 344

2. Responsable du Document de Référence 345

2.1. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier annuel 345

3. Responsables du contrôle des comptes 346

3.1. Commissaires aux comptes titulaires 346
3.2. Commissaires aux comptes suppléants 346

4. Documents incorporés par référence 347

5. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du réglement Européen n° 809/2004 348

6. Table de réconciliation du Rapport de gestion 351

7. Table de réconciliation du Rapport Financier Annuel 353

8. Index 354

1. informations complémentaires

1.1. renseignements de caractère général

Dénomination et siège social

Dénomination sociale : Kering

Siège social : 10 avenue Hoche, 75008 Paris – France

Forme juridique

Société anonyme

Législation

Législation française

Dates de constitution et d'expiration

La Société a été constituée le 24 juin 1881 pour une durée de quatre-vingt-dix-neuf ans, prorogée par l'Assemblée générale extraordinaire du 26 mai 1967 jusqu'au 26 mai 2066, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Objet social

- l'achat, la vente au détail ou en gros, directement ou indirectement, par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la création, l'acquisition, la location, l'exploitation ou la vente, directement ou indirectement, de tous établissements, magasins ou entrepôts de vente au détail ou en gros par tous moyens et selon toutes techniques créées ou à créer, de toutes marchandises, produits, denrées ou services ;
- la fabrication, directe ou indirecte, de toutes marchandises, produits ou denrées utiles à l'exploitation ;
- la prestation, directe ou indirecte, de tous services ;
- l'achat, l'exploitation, la vente de tous immeubles utiles à l'exploitation ;
- la création, de toutes affaires commerciales, civiles, industrielles, financières, mobilières ou immobilières, de services ou de toute nature, la prise de participation par tous moyens, souscription, acquisition, apport, fusion ou autrement dans de telles affaires, la gestion de ses participations ;
- et généralement, toutes opérations commerciales, civiles, industrielles, financières, immobilières ou mobilières, de services ou de toute nature pouvant se rattacher, directement ou indirectement, aux objets ci-dessus spécifiés ou à tous objets similaires, complémentaires ou connexes ou susceptibles d'en favoriser la création ou le développement.

(article 5 des statuts)

Registre du commerce et des sociétés

552 075 020 RCS Paris

Code APE : 741 J

Consultation des documents juridiques

Les statuts, procès-verbaux d'Assemblées générales et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social dans les conditions légales.

Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et s'achève le 31 décembre de la même année.

Répartition statutaire des bénéfices

Il est fait sur le bénéfice de l'exercice diminué le cas échéant des pertes antérieures, un prélèvement d'un vingtième minimum affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « réserve légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsqu'il atteint le dixième du capital social.

Sur le bénéfice distribuable – constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et du prélèvement ci-dessus ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi et augmenté des reports bénéficiaires – l'Assemblée générale, sur la proposition du Conseil d'administration, peut prélever toutes sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être inscrites à un ou plusieurs fonds de réserve extraordinaires, généraux ou spéciaux dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Le solde, s'il en existe un, est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividendes mis en distribution, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire, en nature ou en actions. En outre l'Assemblée générale des actionnaires peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur

dividendes, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la société, y compris des titres financiers.
(article 22 des statuts)

Les dividendes sont prescrits après 5 ans au profit de l'État.

Les dividendes versés au cours des trois derniers exercices sont présentés dans le Rapport de gestion.

Organes d'administration et de Direction

Les informations relatives aux organes d'administration et de Direction figurent dans le chapitre « Gouvernement d'entreprise ».

Assemblées générales – Droit de vote double

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées par le Conseil d'administration et délibèrent sur leur ordre du jour dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, aux Assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres par l'enregistrement comptable de ces titres à son nom dans les délais réglementaires, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. La justification de la qualité d'actionnaire peut s'effectuer par voie électronique, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent sur décision du Conseil d'administration, participer aux Assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, y compris par voie électronique, sur décision du Conseil d'administration. Ce formulaire doit être reçu par la Société dans les conditions réglementaires pour qu'il en soit tenu compte. Le Conseil d'administration peut réduire ces délais au profit de tous les actionnaires. Les propriétaires de titres n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent se faire représenter par un intermédiaire inscrit dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ; en son absence, par le membre du Conseil spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblée sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

Dans toutes les Assemblées générales d'actionnaires, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit de vote double qui existait dans les statuts de Pinault SA avant la fusion avec la SA Au Printemps, a été réitéré lors de la fusion en 1992.

Ce droit de vote double pourra être supprimé purement et simplement à toute époque par décision de l'Assemblée générale extraordinaire et après ratification par une Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.
(article 20 des statuts)

Le droit de vote double existait dans Pinault SA et Printemps SA avant la fusion de ces sociétés en 1992. Les statuts de la Société ne prévoient pas qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nominatives à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie d'un droit de vote double, les nouvelles actions bénéficient également d'un droit de vote double.

En vertu des dispositions légales, le droit de vote double cesse pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété, sauf en cas de transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

Les statuts ne contiennent pas de limitation des droits de vote.

Les dispositions légales et réglementaires relatives aux franchissements de seuils par les actionnaires s'appliquent ; les statuts de la Société ne contiennent aucune clause particulière à cet égard.

Il n'existe pas d'action non représentative du capital.

Les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires sont celles prévues par la loi.

Capital social

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales et réglementaires prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.
(article 7 des statuts)

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi et par les dispositions particulières de l'article 20 ci-après, chaque action donne droit à une quotité, proportionnellement au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, de l'actif social, des bénéfices après déduction des prélèvements légaux et statutaires, ou du boni de liquidation.

Afin que toutes les actions reçoivent, sans distinction, la même somme nette et puissent être cotées sur la même ligne, la Société prend à sa charge, à moins d'une prohibition légale, le montant de tout impôt proportionnel qui pourrait

être dû par certaines actions seulement, notamment à l'occasion de la dissolution de la Société ou d'une réduction de capital ; toutefois, il n'y aura pas lieu à cette prise en charge lorsque l'impôt s'appliquera dans les mêmes conditions à toutes les actions d'une même catégorie, s'il existe plusieurs catégories d'actions auxquelles sont attachés des droits différents.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.
(article 8 des statuts)

En cas de liquidation de la Société, le partage des capitaux propres, subsistant après remboursement du nominal des actions, est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.
(article 24 des statuts)

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales et aux dispositions spécifiques prévues par les statuts, décrites ci-dessous.

En application de l'article 15 des statuts, dans l'organisation interne de la Société, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration les décisions du Directeur Général relatives aux émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social.

1.2. information sur les dettes des fournisseurs - délai de paiement

Les dettes fournisseurs de la société Kering d'un montant de 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 (7,8 millions d'euros au 31 décembre 2014) sont à échéance à moins de 60 jours.

1.3. information sur les créances des clients - délai de paiement

Les créances clients de la société Kering d'un montant de 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (13,6 millions au 31 décembre 2014) sont à échéance 30 jours date de facture.

2. responsable du document de référence

Jean-François Palus

Directeur Général délégué,

2.1. attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de gestion (dont la table de réconciliation figure à la page 351) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, KPMG Audit et Deloitte & Associés, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même document.

Les comptes consolidés et annuels de Kering SA clos le 31 décembre 2015 présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport de contrôleurs légaux figurant respectivement en pages 305 et 323-324 dudit document, le rapport concernant les comptes annuels contenant une observation sur les informations fournies dans le Rapport de gestion sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux.

Fait à Paris, le 1er avril 2016

Jean-François Palus

Directeur Général délégué

3. responsables du contrôle des comptes

3.1. commissaires aux comptes titulaires

KPMG Audit Département de KPMG SA

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Hervé Chopin et Isabelle Allen

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 juin 1992.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

Deloitte & Associés

185 avenue Charles-de-Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Frédéric Moulin

Date de première prise des fonctions : AGO du 18 mai 1994.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 6 mai 2014 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

3.2. commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit IS

Tour EQHO, 2 avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris-La Défense

Date de première prise des fonctions : AGO du 19 mai 2010.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 19 mai 2010 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2015.

BEAS

7-9 Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Date de première prise des fonctions : AGO du 19 mai 2005.

Durée et date d'expiration des fonctions : du 6 mai 2014 jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2019.

4. documents incorporés par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 1er avril 2015 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 55, 172 à 197, 199 à 202, 211 à 298, 300 à 318, 299 et 319 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 : chiffres clés, activités du Groupe, rapport d'activité, politique d'investissement, comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 9 avril 2014 auprès de l'Autorité des marchés financiers, respectivement aux pages 6 et 7, 15 à 53, 156 à 182, 183 à 186, 195 à 282, 284 à 302, 283 et 303.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet : www.kering.com, rubrique Finance.

5. table de concordance

avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

1. Personnes responsables		
1.1.	Noms et fonctions des personnes responsables	345
1.2.	Attestation de la personne responsable	345
2. Contrôleurs légaux des comptes		
2.1.	Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	346
2.2.	Démission, mise à l'écart ou non désignation	N/A
3. Informations financières sélectionnées « chiffres clés »		**6-7**
3.1.	Informations financières historiques sélectionnées	6-7
3.2.	Informations financières sélectionnées pour des périodes intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risque		**209-216, 277-285**
5. Informations concernant la Société		
5.1.	Histoire et évolution de la Société	
	5.1.1. Raison sociale et nom commercial de la Société	342
	5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	342
	5.1.3. Date de constitution et durée de vie	342
	5.1.4. Siège social et forme juridique	342
	5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	4-5, 179, 235-236
5.2.	Investissements	
	5.2.1. Principaux investissements réalisés par la Société durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques	15-55, 206-208
	5.2.2. Principaux investissements en cours, distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et méthode de financement (interne ou externe)	237-241, 289-290
	5.2.3. Renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes	N/A
6. Aperçu des activités		
6.1.	Principales activités	
	6.1.1. Nature des opérations effectuées et principales activités	15-55
	6.1.2. Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	25, 31, 35, 52-53
6.2.	Principaux marchés	15-55
6.3.	Événements exceptionnels	4-5
6.4.	Dépendance éventuelle	N/A
6.5.	Éléments fondateurs de toute déclaration de la Société concernant sa position concurrentielle	16-21, 25, 27, 31, 44-47, 51
7. Organigramme		
7.1.	Description sommaire du Groupe	8-14
7.2.	Liste des filiales importantes de la Société	14
8. Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1.	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	198, 258-259, 289
8.2.	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	83-111

9. Examen de la situation financière et du résultat		
9.1.	Situation financière	178-205
9.2.	Résultat d'exploitation	
	9.2.1. Facteurs importants	178
	9.2.2. Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	180-183
	9.2.3. Stratégie ou facteur pouvant influer sur les opérations de la Société	8-14
10. Trésorerie et capitaux		
10.1.	Informations sur les capitaux à court terme et à long terme de la Société	197-199, 221, 264
10.2.	Source et montant des flux de trésorerie de la Société	202-203, 220, 289
10.3.	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de la Société	7, 200-202, 270
10.4.	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de la Société	277
10.5.	Informations concernant les sources de financement attendues	271-276
11. Recherche et développement, brevets et licences		**N/A (1)**
12. Information sur les tendances		**205**
13. Prévisions ou estimations du bénéfice		**N/A (2)**
14. Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1.	Membres des organes d'administration, de Direction et de surveillance	135-146, 154-155
14.2.	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction de surveillance et de la Direction générale	153-154
15. Rémunération et avantages		
15.1.	Rémunération des mandataires sociaux	147-153
15.2.	Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	264-268
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction		
16.1.	Date d'expiration des mandats actuels	136-146
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de Direction ou de surveillance	147
16.3.	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations de la Société	162-163
16.4.	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur en France	159
17. Salariés		
17.1.	Nombre de salariés	65-67
17.2.	Participations et stock-options	68-69, 332-334
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	332-333
18. Principaux actionnaires		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	337
18.2.	Existence de droits de vote différents	337, 343
18.3.	Contrôle de la Société	337
18.4.	Tout accord, connu de la Société, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. Opérations avec des apparentés (« parties liées »)		**295, 319**

(1) Non significatif compte tenu de l'activité du Groupe.
(2) Le présent Document de Référence n'inclut aucune prévision de bénéfice.

20.	**Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
20.1.	Informations financières historiques	217-304, 306-322
20.2.	Informations financières pro forma	N/A
20.3.	États financiers	217-304, 306-322
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
	20.4.1. Déclaration de la vérification des informations financières historiques	305, 323-324
	20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	129-132, 175, 325-326
	20.4.3. Source des informations financières non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	217, 306
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	N/A (3)
20.7.	Politique de distribution des dividendes	204, 335
	20.7.1. Montant du dividende par action éventuellement ajusté pour permettre la comparaison quand le nombre d'actions de l'émetteur a changé	N/A
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	213
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	179-180, 205
21.	**Informations complémentaires**	
21.1.	Capital social	
	21.1.1. Montant du capital souscrit	330
	21.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
	21.1.3. Actions détenues par l'émetteur lui-même, en son nom, ou par ses filiales	330-331
	21.1.4. Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
	21.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
	21.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
	21.1.7. Historique du capital social	330
21.2.	Acte constitutif et statuts	
	21.2.1. Objet social de la Société	342
	21.2.2. Dispositions concernant les membres de ses organes d'administration	156-165
	21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	342-343
	21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N/A
	21.2.5. Conditions régissant la manière dont les Assemblées générales sont convoquées	343
	21.2.6. Disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	164
	21.2.7. Disposition fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	343
	21.2.8. Conditions, règlement ou charte régissant les modifications du capital	343
22.	**Contrats importants**	**N/A (4)**
23.	**Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts**	**N/A**
24.	**Documents accessibles au public**	**340, 342, 347**
25.	**Informations sur les participations**	**296-304, 320-321**

(3) Aucun compte trimestriel n'a été publié entre la clôture des comptes annuels et la publication du Document de Référence.
(4) Non significatif.

6. table de réconciliation du rapport de gestion

(articles l. 225-100 et suivants, l. 232-1 et r. 225-102 du code de commerce)

Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	178-205
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elles contrôlent	178-197
Indicateurs clés de performance de nature financière	6-7
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière	178-205
Dettes fournisseur et créances clients – Délai de paiement	344
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	179, 200-203
Description des principaux risques et incertitudes	209-216, 277-285
Indication sur l'utilisation des instruments financiers : objectifs, politique de la Société en matière de gestion des risques financiers	277-285
Informations sur les risques de marché (taux, change, actions)	277-285
Informations sur les risques pays	N/A
Événements importants survenus depuis la date de clôture de l'exercice et la date du Rapport de gestion	205
Évolution prévisible de la Société et entités comprises dans la consolidation et perspective d'avenir	205
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par chaque mandataire social	136-146
Rémunération totale et avantages en nature versés à chaque mandataire social durant l'exercice écoulé (y compris présentation des principes et des règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux)	147-153
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux	147-153
Opérations réalisées par les dirigeants et les mandataires sociaux sur les titres de la Société	155
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	64
Informations sociales	65-82
État de la participation des salariés au capital social	335, 338
Informations environnementales	83-111
Informations sur la politique du risque d'accident technologique	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels (et consolidés)	178
Principaux actionnaires et répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2015	337
Information sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	164
Mode de Direction Générale de la Société	158-159
Rapport spécial sur les options de souscription et d'achat d'actions et attributions gratuites d'actions	332-334
Informations sur le programme de rachat d'actions – opérations effectuées par la Société sur ses propres actions (nombre et cours moyens des achats et ventes, motifs des acquisitions effectuées, fraction du capital qu'elles représentent...)	330-331

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentation de capital	332
Tableau des résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices	322
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	335
Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices	335
Informations sur les conventions réglementées	319, 325
Information relative au renouvellement des Commissaires aux comptes	162
Les activités de la Société en matière de recherche et développement	N/A
Observations formulées par le Comité d'entreprise sur la situation économique et sociale	N/A
Charges non déductibles fiscalement	N/A

7. table de réconciliation du rapport financier annuel

(article 222-3 du réglement général de l'amf)

Comptes annuels de la société Kering SA	306-322
Comptes consolidés du groupe Kering	217-304
Rapport de gestion	se référer à la table de réconciliation du Rapport de gestion
Attestation du responsable du rapport financier annuel	345
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	323-324
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	305
Honoraires des Commissaires aux comptes	328
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 et de gestion des risques mises en place par la Société	156-174
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration	175

8. index

A

Action Kering

- Actions propres 310, 312, 314, 331
- Cours de bourse 225, 277, 282-283, 287, 310, 338
- Nantissements 294, 336
- Performance de l'action 245

Actionnariat 337-340

Actions gratuites (voir Attributions gratuites d'actions)

Activités

- Grand public (voir Fnac et Redcats)
- Luxe 4-43, 59-61, 63-64, 66, 74, 81-83, 94, 96-97, 99, 102-103, 104-105, 109-110, 112-113, 115-116, 118-120, 125-126, 149, 154-155, 158-159, 164-166, 170, 172-173, 179, 181-183, 186-187, 190-193, 197-199, 203, 205-207, 209, 211-213, 215, 233, 235, 239, 242, 245-247, 256-257, 260-261, 275, 280, 303, 326, 334
- Sport & Lifestyle 4, 6-11, 14, 44-55, 61, 63, 74, 81-83, 97, 103, 109, 116, 119-120, 125-126, 139, 146, 149, 158, 165, 172-173, 181-183, 194, 196-198, 205-209, 211-213, 215, 242, 246-247, 256-257, 260-261, 295

Administrateurs 134-135, 152, 154, 156-164, 330, 337

AFEP-MEDEF (voir Code AFEP-MEDEF)

Alexander McQueen 4, 10, 14, 19, 34, 60, 77, 97, 103, 110, 113, 116, 119-120, 124, 130, 193, 296-300

APE (voir Code APE)

Artémis 136, 138-139, 153, 163-164, 295, 319, 325-326, 336-338

Assemblée générale 6-7, 61, 68, 134, 136, 138-139, 141-146, 152, 154, 156, 158-159, 161-165, 173, 204, 223, 264, 322, 325-326, 330-332, 335, 337, 340, 342-343, 346

Assurances 156, 173, 174

Attributions gratuites d'actions 163, 332, 334

Audits

- interne 70, 161-163, 166-167, 170-173
- sociaux 64, 114, 116, 118-119, 132, 213

Avantages sociaux 57, 68-69, 80-81, 265, 322

B

Balenciaga 4, 10, 14, 19, 35, 60, 75, 78-80, 85, 96-97, 106, 108, 110, 113, 116, 118-119, 121, 124-125, 179, 193, 235, 296-299

Bottega Veneta 4, 10, 14, 19, 23, 27-29, 67, 69, 75, 77, 81, 86-87, 96-97, 100-106, 108, 110, 112-113, 115-116, 118-121, 124-125, 155, 170, 179, 182, 186, 189-190, 207, 235, 296-300

Boucheron 4, 10, 14, 20, 36, 60, 78, 80, 86, 96-97, 104-105, 112, 115, 119, 124-125, 136, 179, 193, 235, 260, 296-300, 303

Brioni 5, 9-10, 14, 19, 37, 60, 67, 75, 79, 85, 105-106, 112-113, 116, 120-121, 124-125, 137, 140, 179, 192-193, 235, 260, 296-299

C

Capital social 159, 161, 199, 219, 264, 307, 322, 330-335, 342-344
- Opérations relatives au capital 330-331
- Répartition du capital 337-338

Capitaux propres 159, 161, 199, 219, 264, 307, 322, 330-335, 342-344

Censeurs 154, 157, 159

Cfao 4, 5, 8, 136-137, 140

Chiffres clés 3, 6-7, 23-24, 27, 30, 49-50, 64, 347

Christopher Kane 5, 9-10, 14, 19, 38, 139, 179, 193, 235, 260, 296-298, 320

COBRA 5, 50, 52, 301

Code AFEP-MEDEF 134, 149, 152, 157, 159-165

Code APE 342

Code d'éthique 59, 61, 63, 69-70, 76, 116-117, 168-169, 212-213

Code de conduite des affaires 58

Collaborateurs 8, 11-12, 23-24, 27, 30, 50, 58, 60-61, 64-65, 67-78, 80-81, 83-85, 100, 104, 109, 111, 116-117, 122, 123-124, 132, 142, 155, 164, 166, 168-171, 213-214, 333

Comité
- d'audit 63, 156-158, 161-163, 166-167, 170-174, 295, 326, 337
- développement durable 58, 63, 115, 157-158, 164
- déontologique 155, 169
- d'entreprise européen 76, 78, 81-82, 169
- des nominations 63, 156-158, 160-161, 163-164
- des rémunérations 147-150, 157-158, 161, 163, 332
- exécutif 11, 58, 62-63, 76, 155, 159, 163, 170, 179, 210, 235, 295, 319
- pour l'éthique et la responsabilité sociale et environnementale (CERSE) 58, 69
- stratégique et de développement 63, 154, 157-158, 164, 170

Commissaires aux comptes 57, 129-131, 162-163, 170-173, 175, 305, 319, 323-327, 346-347
- Honoraires 162, 319, 328
- Mission 163, 175, 305, 319, 323, 325, 327
- Rapports
  - sur les comptes consolidés 305
  - sur les comptes annuels 323-324
  - sur les conventions et engagements réglementés 325-327
  - sur le Rapport du Président 175

Communication financière 173, 340

Comptes
- consolidés 151, 156, 158, 170, 172, 178-179, 185, 198, 206, 209-214, 217, 223-224, 227, 235, 305, 345, 347
- annuels 161-163, 170, 179-180, 235-236, 309, 323-324, 345

Contrôle de la Société 337

Contrôle interne
- Procédures de contrôle interne 130, 156, 162, 165-166, 172-173, 175
- Rapport du Président (partie contrôle interne) 165

Conseil d'administration
- Activité du Conseil d'administration 161-162
- Composition du Conseil d'administration 156-157
- Règlement intérieur du Conseil d'administration 158

Cours de bourse 225, 277, 282-283, 287, 310, 338

D

Direction Générale 70, 155, 158, 162, 164, 166, 168, 170-173, 210

Dividende 6-7, 162, 178, 199, 202-204, 220-221, 244, 248-249, 264, 295, 308-309, 316, 318-322, 335, 342-343

Documents accessibles au public 340, 342, 347

Dodo (voir Pomellato)

Droit de vote 164, 337, 343

E

EBITDA 6-7, 178, 180, 183, 186, 188-191, 194-196, 201, 211, 276

Electric 14, 45, 55, 96, 196, 205, 208, 295, 302-303

EMTN 202, 211, 272-274, 283, 315-316

Endettement 7, 179, 180, 184, 197, 200-202, 210-211, 232, 248, 271, 276, 289, 316, 318

Environnement
- Eau 11, 61-62, 83-84, 86, 88-93, 96, 102, 104, 107-109, 113, 116, 121, 127, 132, 215-216
- Recyclage des déchets 108-109
- Papier 64, 83-84, 97, 102, 105-106, 108, 121, 132
- Politique de transport et énergie 64, 69, 86, 90, 94-95, 97-102, 105, 107, 113, 121, 216

Épargne salariale 69

F

Faits marquants de l'exercice 179, 309

Fenêtres négatives 155, 158, 169

Filiales et participations 296-304, 320

Fnac 4-5, 8, 136-140, 251-252, 322, 335

Fondation Kering 57, 60-61, 85, 122-124, 130

Fournisseurs 12, 52, 61-62, 64, 70, 88-91, 93, 97, 100, 102-103, 109-110, 112-118, 120, 128, 168-169, 198, 202, 211-213, 219, 230, 237, 241, 263, 284-288, 344

G

Garanties de passif 185, 199, 269, 291-292

Girard-Perregaux 5, 10, 14, 20, 39, 96-97, 104-105, 119, 193

Gouvernement d'entreprise 134, 159, 161, 164, 175, 295, 326, 337, 343

Gucci 4-5, 8, 10-11, 13-14, 19-21, 23-26, 60, 67, 69, 72, 74-76, 79, 81-83, 85-86, 96-97, 99, 102, 104-106, 108, 110-113, 115-119, 121-122, 124-125, 130, 137-140, 154-155, 159, 162, 170, 179, 182-183, 186-189, 197-198, 205, 207, 224, 235, 238, 247, 260-261, 296-300, 303, 309, 326

Gucci Group 4-5, 8, 82, 137-138, 140, 224, 296, 298-300, 326

H

Historique 4-5

I

Information comptable et financière 156, 165, 173, 175

Intéressement du personnel 68, 81, 214

Intérêts minoritaires 154, 158, 178-179, 185, 199, 202-203, 217-221, 223-226, 232-233, 252, 254-255, 271, 274, 284, 310, 312, 316, 318

Investissement (politique d') 187, 193, 206-208, 347

J

JEANRICHARD 5, 10, 14, 39, 96-97, 104-105, 119

Jetons de présence 147-148, 152-153, 158, 161-163, 165, 318

L

La Redoute 4-5, 8, 184-185, 203, 251, 292, 314

Luxe (voir Activités)

M

Marché de titres 337-338

Matières premières 10-11, 59, 62, 64, 70, 83-86, 88-91, 93, 100-103, 107, 109, 113-114, 117, 120, 127, 145, 211, 260

McQ (voir Alexander McQueen)

N

Normes IFRS 126, 224-225

O

OCÉANE 230

OPA (incidence) 164

Options de souscription et d'achat d'actions 244, 332-333

Organigramme du Groupe 14

P

Pactes et conventions 336

Pomellato 5, 9-10, 14, 20, 40, 60, 69, 77, 80-81, 85, 104, 106, 124-125, 139, 179, 193, 235, 260, 296-300

Prévention des risques 79-80, 127

Principes et méthodes comptables 223, 226

Programme EMTN (voir EMTN)

Programme de rachat d'actions (voir rachat d'actions)

PUMA 4-5, 13-14, 45, 47, 49, 50-53, 58, 69, 72, 75-77, 80-81, 96-97, 99, 103, 106, 108-110, 114-121, 125, 130, 136-137, 139-140, 146, 154-155, 159, 162, 166-167, 170-171, 180-183, 194-199, 202-203, 205, 207-208, 213, 236, 239, 243, 245, 247, 260-261, 276, 300-302, 326

Q

Qeelin 5, 9-10, 14, 20, 41, 60, 85, 124, 193, 260, 296-297, 299

R

Rachat d'actions (programme) 161, 234, 330

Rapports

- d'activité 170, 178, 289, 347
- des Commissaires aux comptes (voir Commissaires aux comptes)
- du Président du Conseil d'administration 156, 165, 175

Redcats 4-5, 8, 140, 178, 185, 197, 199, 206, 251-252, 269, 303, 312, 314, 318, 320

Registre du commerce et des sociétés 223, 342

Régime de retraite 150, 265

Règlement intérieur 134, 158, 161-162, 164, 166, 337

Rémunérations

- des dirigeants mandataires sociaux 68, 134, 147-154, 165
- des autres mandataires sociaux (voir Jetons de présence)

Renseignements généraux 342-343

Responsabilité sociale et environnementale 58, 69, 128

Ressources humaines 10-11, 63, 65, 67-68, 70-72, 75-76, 81-82, 84, 122, 124, 129, 146, 155, 168-170, 173, 214, 332

Résultat des cinq derniers exercices 322

Risques

- assurances 156, 173-174
- de change 209-210, 231, 279, 282-283
- de liquidité 202, 210-211, 284
- financiers 166, 173, 209, 279
- de fluctuation des cours de bourse 282
- juridiques 214
- opérationnels 211-215
- prévention (voir Prévention des risques)
- de taux 173, 210, 277-278

S

Salariés (voir Ressources Humaines)

Saint Laurent (voir Yves Saint Laurent)

Sergio Rossi 4-5, 162, 178, 180, 185, 192, 206, 235-236, 251-252, 292, 296-299, 327

Seuils (franchissement) 337

Sport & Lifestyle (voir Activités)

Stella McCartney 4, 10, 14, 19, 42, 60, 74-75, 77, 85, 96-97, 99-100, 102-103, 105-108, 110-116, 118-121, 124, 130, 179, 193, 235, 296-300

Stock options (voir Option de souscription et d'achat d'actions)

Stratégie 9-13, 25-26, 28-29, 31-32, 35, 37, 39-40, 42, 50-51, 53, 55, 59, 61-64, 68, 74-75, 82-85, 90, 93-94, 102, 112-113, 115-116, 120, 123, 142, 156, 159, 162, 164, 166, 170, 188, 190, 195-196, 205-206, 265, 279, 326, 333, 336, 340

T

Tomas Maier 10, 28-29, 179, 185, 198, 235, 261, 298

Tretorn 5, 180, 183, 194-195, 236, 300-301

U

Ulysse Nardin 5, 10, 14, 20, 43, 83, 96, 104-105, 136, 139, 186, 192, 193, 206, 290, 296-298, 300

V

Volcom 5, 14, 45, 55, 75, 78-81, 84-85, 97, 101, 105, 108, 111, 114-115, 117-119, 125, 136, 139, 196, 205, 208, 260, 295, 302-303

Y

Yves Saint Laurent 30-32, 136-138, 140, 182, 186, 190-191, 207, 296-299

kering

Société anonyme au capital de 505 117 288 euros
Siège social : 10 avenue Hoche – 75381 Paris Cedex 08
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00 – Fax : +33 (0)1 45 64 60 00
kering.com

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert
sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

papiers

Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.

Empowering Imagination