

5 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) et des rapports sur le

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

5.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*)

Le 4 mars 2025, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général pour l'exercice 2025.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2025 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-Directeur général à raison de son mandat. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2025.

5.1.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur général

Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

La rémunération du Président-Directeur général est déterminée de façon exhaustive, en considérant l'ensemble de ses composantes, afin de l'apprécier dans sa globalité. Le Conseil d'administration veille à maintenir un équilibre entre les différentes composantes, en privilégiant les éléments variables, à court et long terme, fonction de la performance du Groupe et du Président-Directeur général.

Ainsi, la structure et les critères de la rémunération variable sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un alignement strict entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe, y compris environnementaux et sociaux.

La part prépondérante, à hauteur de 84 %, de la rémunération soumise à des conditions de performance reflète l'obligation qui incombe au Président-Directeur général de créer de la valeur à moyen et long terme.

Sa rémunération variable (annuelle et long terme) dépend de l'atteinte d'objectifs financiers, environnementaux et / ou sociaux, en cohérence avec les ambitions du Groupe dans ces domaines. Les critères de performance sont précis, variés, directement liés aux priorités stratégiques du Groupe et majoritairement quantifiables.

La part significative de la rémunération variable attribuée en actions soumises à des conditions de performance vise à inciter le Président-Directeur général à inscrire son action dans une perspective de profitabilité durable et pérenne, tout en alignant ses intérêts avec ceux des actionnaires et des autres parties prenantes de la Société. L'obligation qui lui incombe de conserver, durant toute la durée de son mandat, une part importante des actions de performance qui lui sont attribuées favorise une vision de long terme et une forte corrélation avec les intérêts des actionnaires.

En s'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération vise à fixer un cadre clair et motivant au service des ambitions du Groupe.

Processus de détermination de la rémunération du Président-Directeur général

L'élaboration et la détermination de la rémunération du Président-Directeur général font l'objet d'un processus dans lequel sont impliqués trois des quatre Comités du Conseil d'administration.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des administrateurs ;
- la fixation et la pondération des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- la détermination du niveau d'atteinte des objectifs de performance applicables à la rémunération variable, annuelle et long terme, des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des rémunérations examine régulièrement la politique de rémunération et veille notamment à sa conformité avec les principes clés exposés ci-avant.

L'opportunité de faire évoluer les mécanismes de rémunération en place est analysée chaque année. Cette réflexion peut s'appuyer, le cas échéant, sur des consultants externes. Des études comparatives des pratiques de marché peuvent notamment être menées afin d'objectiver la politique de rémunération et de mieux appréhender le positionnement de Kering en matière de rémunérations. Les analyses comparatives (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération) portent en priorité sur le panel d'entreprises utilisé pour la rémunération variable long terme en actions de performance, composé de huit sociétés cotées du secteur du luxe : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. D'autres acteurs référents peuvent également être pris en compte au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des rémunérations s'appuie sur les travaux des directions Ressources humaines et juridique du Groupe qui, en lien avec le Secrétaire du Conseil d'administration, émettent des recommandations selon leur domaine de compétences respectif : la direction des Ressources humaines formule des propositions sur la structure de la rémunération, la pondération de ses composantes et les objectifs de performance de la rémunération variable, en veillant à leur alignement avec la stratégie du Groupe ; la direction juridique s'assure de la conformité de la politique de rémunération aux dispositions législatives et réglementaires applicables ainsi qu'aux principes édictés par le Code AFEP-MEDEF ; elle veille également à la bonne information du Comité quant aux bonnes pratiques observées et aux attentes et observations exprimées par les investisseurs dans le cadre du dialogue actionnarial et de leur politique de vote, ainsi que par les agences de conseil en vote.

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

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers de la rémunération variable, annuelle et long terme, du dirigeant mandataire social exécutif est transmis par la direction financière du Groupe. L'évaluation du niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations, qui en rend compte au Conseil d'administration. Cette appréciation s'appuie sur des *mémoires* fournis par les directions Juridique, du Développement durable et des Ressources humaines, qui sont commentés en séance.

Comité d'audit

Chaque année, dans le cadre de la détermination de la rémunération variable, le Comité d'audit examine le niveau de réalisation des objectifs de performance financière applicables.

Comité de développement durable

En plus des objectifs de performance de nature financière, la rémunération variable (annuelle et long terme) du dirigeant mandataire social exécutif repose également sur l'atteinte d'objectifs de performance extra-financiers, alignés avec les priorités stratégiques du Groupe en la matière définies par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité de développement durable.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général. Il s'assure en particulier de l'alignement des indicateurs et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme avec la stratégie du Groupe.

En outre, le Conseil débat et décide du versement des éléments variables dus en application des principes retenus, après l'approbation des comptes consolidés de l'exercice considéré.

Le Président-Directeur général ne participe ni aux débats ni au vote des décisions relatives à sa rémunération.

Assemblée générale des actionnaires

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires sont appelés chaque année, dans le cadre de l'Assemblée générale, à se prononcer sur :

- la politique de rémunération du ou des dirigeant(s) mandataire(s) social(aux) exécutif(s) (vote *ex-ante*) ;
- le contenu du rapport sur le gouvernement d'entreprise présentant le détail des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux durant l'exercice écoulé (vote *ex-post* global) ;
- les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé à chaque dirigeant mandataire social (vote *ex-post* individuel).

5.1.2 Éléments composant la politique de rémunération du Président-Directeur général

Comme chaque année, le Comité des rémunérations a examiné la politique de rémunération existante et réévalué sa pertinence. À la lumière des évolutions apportées en 2024, à la suite du dialogue mené par la Société avec ses actionnaires, le Comité a confirmé la solidité du dispositif en place, qui assure un lien étroit entre la rémunération du Président-Directeur général, la stratégie et la performance du Groupe.

Il est rappelé qu'en 2024, le Conseil d'administration avait procédé aux ajustements suivants : (i) rationalisation des objectifs extra-financiers de la rémunération variable annuelle, (ii) intégration de nouveaux indicateurs et objectifs de performance dans la rémunération variable, annuelle et long terme, en cohérence avec les objectifs du Groupe (iii) prépondérance des objectifs de performance quantifiables. Le Conseil d'administration avait également décidé que le montant dû au Président-Directeur général à raison des 5 411 KMUs (unités monétaires Kering - *Kering Monetary Units*) lui ayant été attribuées en 2018 à titre de rémunération variable pluriannuelle, serait versé de façon échelonnée jusqu'en 2026.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 4 mars 2025, a décidé de reconduire la structure et les principes de la rémunération ainsi que les indicateurs de performance associés au volet variable – annuel et long terme. Un ajustement des objectifs environnementaux, relatifs au climat et à la biodiversité, est toutefois proposé afin de maintenir leur alignement avec les objectifs du Groupe :

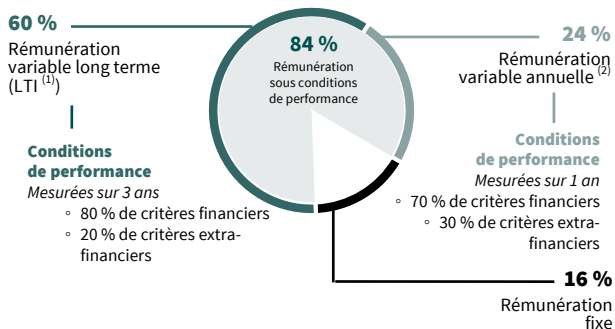
Principales évolutions proposées concernant la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur général

<p>Évolution de l'objectif « Climat » de la rémunération variable annuelle et long terme</p>	<p>En cohérence avec l'objectif de réduction nette zéro du Groupe à horizon 2050 validé et approuvé par la <i>Science Based Targets Initiative</i> (SBTi) en 2024, il est proposé de renforcer l'objectif de performance fondé sur le Climat, tant dans la rémunération variable annuelle que dans la rémunération variable long terme. Ainsi, pour 2025, la rémunération variable annuelle comporterait un objectif de réduction de 5 % (contre 4 % en 2024) des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur les scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol. Dans la rémunération variable long terme, en actions de performance, cet objectif de réduction serait porté à 12 % à horizon 2027 (contre 10 % à horizon 2026 dans le cadre de la politique de rémunération 2024).</p>
<p>Évolution de l'objectif « Biodiversité » de la rémunération variable long terme</p>	<p>À la suite de la validation en 2024 par SBTN (Science Based Targets Network) des objectifs de Kering, fondés sur la science, pour les sols et les eaux douces, il est proposé d'ajuster l'objectif de performance relatif à la biodiversité dans la rémunération variable long terme. L'ancien objectif – portant sur la conversion d'hectares de la chaîne d'approvisionnement en agriculture régénératrice et la protection d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement – serait ainsi remplacé par un nouvel objectif axé sur la mise en place, dans trois bassins-versants prioritaires pour les activités de Kering, de programmes collaboratifs de restauration et de régénération de l'eau, des terres et de la biodiversité. Ce nouvel engagement reflète la position de Kering en tant que premier groupe du secteur de la mode et tous secteurs confondus, à adopter des objectifs fondés sur la science pour la nature, couvrant à la fois les sols et les eaux douces.</p>

La politique de rémunération soumise à l'Assemblée générale du 24 avril 2025 s'inscrit ainsi dans la continuité de celle approuvée en 2024.

La structure de rémunération du Président-Directeur général pour l'exercice 2025 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle (court terme) et la rémunération variable long terme (sous forme d'actions de performance).

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



(1) LTI : 150 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle cible pour N-1.
(2) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur général est déterminée en prenant en compte les éléments suivants :

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités du Président-Directeur général, au regard de celles d'un dirigeant mandataire social exécutif dans un groupe de taille comparable ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours du titulaire de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables.

Conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général est revue à intervalle de temps relativement long et sert de base de référence pour le calcul de sa rémunération variable annuelle et la valorisation de sa rémunération long terme.

Il est proposé pour 2025 de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général à 1 200 000 euros, un niveau inchangé depuis huit ans.

Rémunération variable annuelle

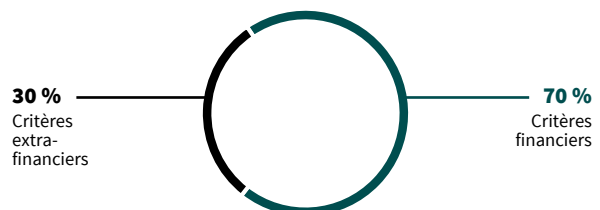
La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif sur la performance court terme financière et extra-financière du Groupe, et à favoriser la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques long terme. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle et ne comporte aucun minimum garanti.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général est égale, à objectifs atteints, à 150 % de sa rémunération fixe annuelle. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, elle est plafonnée, en cas de surperformance (atteinte à plus de 125 % des objectifs financiers et atteinte à la cible des objectifs extra-financiers), à 203 % de sa rémunération fixe annuelle.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général pour 2024 est conditionnée :

- à hauteur de 70 %, à l'atteinte d'objectifs financiers fondés sur le résultat opérationnel courant et le cash-flow libre opérationnel du Groupe ; et
- à hauteur de 30 %, à l'atteinte d'objectifs extra-financiers fondés sur des indicateurs liés au climat (10 %), à la gestion des organisations et des talents (10 %) et à la protection des actifs immatériels du Groupe (10 %).

Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



Les différents critères de performance (financière et extra-financière) se déclinent de la manière suivante :

Critères financiers		Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe		35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le résultat opérationnel courant du budget recalculé en appliquant les taux de change moyens de l'exercice clos au résultat opérationnel publié hors effets de périmètre non budgétés.		
Cash-flow libre opérationnel du Groupe		35 %
Atteinte de l'objectif budgétaire en comparant le cash-flow libre opérationnel du budget au cash-flow libre opérationnel réalisé hors effets de périmètre non budgétés. Le Groupe mesure l'impact des acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques sur le cash-flow libre opérationnel, assimilées à des effets de périmètre sur cet indicateur.		
Sous-total		70 %
Critères extra-financiers	Objectifs 2025	Pondération
Climat	• Réduction de 5 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2, 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la <i>Science Based Targets Initiative</i> (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050	10 %
Gestion des organisations et des talents	• Réduction de l'écart inexplicé ⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Fair Pay Check</i>) de 1,4 % à 1,2 %	5 %
	• Solidité des plans de succession pour les deux Directeurs généraux adjoints et les autres membres du Comité exécutif, les Directeurs généraux des maisons et les Directeurs artistiques	5 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	• Strict respect du cadre de contrôle interne mis en place pour le suivi des activités des maisons afin de protéger la réputation du Groupe, et absence d'incidents observés	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

⁽¹⁾ L'écart inexplicé correspond à la différence résiduelle pouvant être observée entre la rémunération des hommes et des femmes ne pouvant être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.).

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur général au titre d'une année donnée est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice auquel elle se rapporte.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2025 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* dans le cadre de l'information sur leur niveau d'atteinte.

L'appréciation du niveau d'atteinte de chaque objectif de performance repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la direction financière, la direction des Ressources humaines, la direction du Développement durable et la direction juridique du Groupe, au regard des objectifs prédéfinis.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur général seraient mis en œuvre en 2025 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

La part variable annuelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2025 sera payée en 2026 après approbation des comptes par l'Assemblée générale de 2026. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025 de la politique de rémunération 2025.

Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport aux exercices précédents et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après.

S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation atteint ou dépasse 125 %, le taux de versement est porté à 150 % du montant cible.

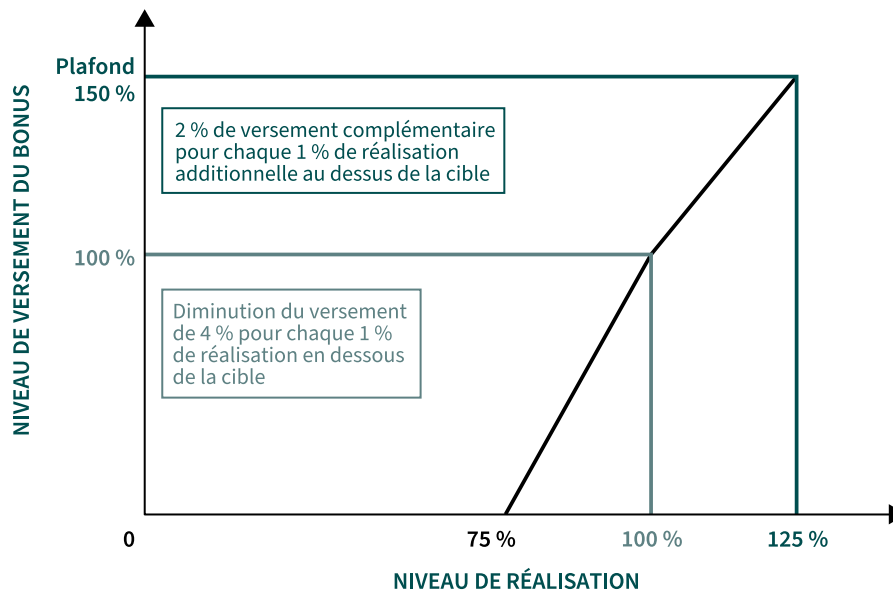
S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement au titre de chaque critère peut varier de 0 % à 100 % selon l'appréciation portée par le Conseil sur le taux de réalisation des objectifs.

	Niveau de versement du bonus	En % de la rémunération fixe ⁽¹⁾
Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) ⁽²⁾		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)		
Critère 1	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 2	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Critère 3	0 % à 100 %	0 % à 15 %
Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)		203 %

⁽¹⁾ La rémunération variable annuelle cible du Président-Directeur général est égale à 150 % de sa rémunération fixe annuelle.

⁽²⁾ Voir graphique ci-dessous illustrant le niveau de versement du bonus en fonction de l'atteinte des objectifs financiers.

Courbe de versement de la partie du bonus relative aux objectifs financiers



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

Rémunération variable long terme

Attribution d'actions de performance

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme du Président-Directeur général repose sur l'attribution gratuite d'actions soumise à des conditions de performance appréciées sur trois ans, en remplacement des unités monétaires Kering (KMU). Ce dispositif renforce le lien entre sa rémunération et sa contribution directe à la performance à long terme de l'entreprise, tout en alignant ses intérêts avec ceux des actionnaires.

Ce mécanisme s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés occupant des fonctions clés au sein du Groupe.

L'attribution d'actions de performance au Président-Directeur général est plafonnée à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration, étant rappelé que cette limite s'inscrit dans le cadre d'un plafond global d'attribution représentant 1 % du capital social de la Société au jour de l'attribution.

La valeur d'attribution de cette rémunération long terme correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice précédent.

Cette rémunération variable à long terme vise à l'inciter à inscrire son action dans la durée, renforçant ainsi, à l'instar des meilleures pratiques observées sur le marché international, le lien entre la rémunération octroyée et les performances du Groupe. Cette rémunération variable long terme ne comporte aucun minimum garanti.

La période d'acquisition des actions est de trois ans, en ligne avec la période d'appréciation des conditions de performance et la pratique de marché.

Conditions de performance

La rémunération variable long terme, sous forme d'actions de performance, du Président-Directeur général est soumise à un double mécanisme de conditions de performance qui vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, à l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers, en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe ;

- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un panel de référence composé de sociétés du luxe.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par le Président-Directeur général est déterminé en fonction du niveau d'atteinte des objectifs suivants :

Critères	Modalités d'évaluation de la performance	Poids relatif
Résultat opérationnel courant du Groupe ⁽¹⁾	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2025, 2026, et 2027) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2024) <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe ⁽¹⁾	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2025, 2026, et 2027) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2024) <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relatives à ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	40 %
Féminisation des équipes dirigeantes	À l'échéance de la période d'acquisition, taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> Taux de représentation des femmes < 40 % : 0 action Taux de représentation des femmes ≥ 40 % et < 45 % : 50 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 45 % et < 50 % : 80 % des actions relatives à ce critère Taux de représentation des femmes ≥ 50 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	10 %
Biodiversité	À horizon 2027, en cohérence avec les cibles validées par SBTN (Science Based Targets Network), engager dans trois bassins-versants prioritaires pour les activités de Kering, des programmes collaboratifs de restauration et régénération de l'eau, des terres et de la biodiversité <ul style="list-style-type: none"> Un programme réalisé : 0 action Deux programmes réalisés : 50 % des actions relatives à ce critère Trois programmes réalisés : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Climat	Réduction, à horizon 2027, de 12 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2,3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif validé par la <i>Science Based Targets Initiative</i> (SBTi) de zéro émission nette à horizon 2050 <ul style="list-style-type: none"> Réduction < 5 % : 0 action Réduction ≥ 5 % et < 12 % : 50 % des actions relatives à ce critère Réduction ≥ 12 % : 100 % des actions relatives à ce critère 	5 %
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir mécanisme présenté ci-dessous.	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

⁽¹⁾ Voir les indications au paragraphe « Rémunération variable annuelle » ci-avant.

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel est composé des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre les vingt jours précédant la date d'attribution des actions de performance et les vingt jours précédant la date d'acquisition.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de l'atteinte des objectifs de performance financière et extra-financière peut être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. À contrario, en cas de surperformance de l'action de Kering, le nombre d'actions acquises pourra être augmenté proportionnellement jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer au Président-Directeur général à l'issue de la période d'acquisition pourra varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

Condition de présence

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

En cas de départ du Président-Directeur général avant la fin de la période d'acquisition, le maintien ou la perte des droits afférents aux actions performance lui ayant été attribuées et non définitivement acquises, sera fonction du motif du départ, dans les conditions décrites ci-dessous :

Motif du départ	Conséquences sur les actions de performance non encore acquises
Cessation des fonctions (démission, non-renouvellement de mandat, révocation)	Perte des droits, sauf décision contraire du Conseil d'administration dûment motivée et sauf le cas où le bénéficiaire deviendrait salarié ou mandataire social d'une autre société du Groupe.
Invalidité	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera apprécié au <i>pro rata temporis</i> .
Décès	Maintien des droits, avec accélération de la période d'acquisition. Les critères de performance sont réputés être pleinement satisfaits, à l'exception du mécanisme d'ajustement fondé sur la performance boursière qui sera apprécié au <i>pro rata temporis</i> .

Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat, un nombre d'actions de performance représentant en valeur deux années de sa rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions, telle que fixée par le Conseil d'administration.

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

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2025.

Rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence)

Aucune rémunération ne sera attribuée au Président-Directeur général à raison de son mandat d'administrateur au titre de l'exercice 2025.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de prise ou de cessation de fonction au sein du Groupe.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Indemnité de non-concurrence

Le Président-Directeur général ne bénéficiera d'aucune indemnité de non-concurrence.

Avantages en nature

Le Président-Directeur général bénéficiera d'une couverture internationale santé ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

9^e résolution : Approbation de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.1 « Politique de rémunération applicable Président-Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif) au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*) ».

5.2 Politique de rémunération applicable aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*)

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

La politique de rémunération des administrateurs est arrêtée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale. Elle est établie conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La rémunération des administrateurs se compose d'une part fixe (40 %) et d'une part variable prépondérante (60 %) qui dépend de leur participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres.

Les Présidents de Comités bénéficient d'une part spéciale en raison de leurs fonctions. L'Administrateur référent et le Référent climat perçoivent également une part majorée de rémunération au titre de leurs responsabilités, décrites en sections 1.4 et 1.5 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et assure le suivi de la politique de rémunération des administrateurs. L'enveloppe globale de rémunération allouée aux administrateurs et les modalités de sa répartition sont approuvées chaque année par l'Assemblée générale des actionnaires.

Les réunions du Comité des rémunérations et du Conseil d'administration relatives à la politique de rémunération des administrateurs font l'objet d'un strict respect des procédures de prévention et de gestion des conflits d'intérêts qui sont notamment décrites dans le règlement intérieur du Conseil. L'administrateur intéressé ne participe ni aux débats ni au vote des décisions le concernant.

La société Financière Pinault (société contrôlante de Kering) a renoncé à percevoir toute rémunération au titre de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe (en ce compris d'administrateur de Kering SA) et en tant que membre des Comités spécialisés du Conseil.

Il est précisé que les administrateurs représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia et M. Vincent Schaal, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

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

L'Assemblée générale du 22 avril 2021 a fixé à 1 400 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle maximum de rémunération pouvant être versée aux membres du Conseil d'administration à raison de leur mandat.

Dans le cadre de la politique de rémunération 2025, il est proposé de reconduire à l'identique la politique de rémunération approuvée en 2024 par l'Assemblée générale des actionnaires. En conséquence, l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs resterait plafonnée à

1 400 000 euros, avec une répartition inchangée entre la part fixe (40 %) et la part variable (60 %), cette dernière demeurant conditionnée à la présence effective des administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

Les parts continueraient d'être attribuées de la façon suivante :

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

La rémunération allouée à l'Administratrice référente sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2025, ces objectifs seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation interne du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif ;
- rendre compte régulièrement au Président du Conseil de l'exercice de sa mission.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris les administrateurs représentant les salariés, à l'exception de Financière Pinault et du Président-Directeur général qui, depuis l'exercice 2024, ne perçoit plus de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des administrateurs

10^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.2 « Politique de rémunération applicable aux administrateurs au titre de l'exercice 2025 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025 (vote *ex-ante*) ».

5.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le présent rapport expose ci-après les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, faisant l'objet de la 7^e résolution soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

5.3.1 Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice au Président-Directeur général à raison de son mandat

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération attribués ou versés en 2024 à M. François-Henri Pinault en sa qualité de Président-Directeur général. Ces éléments ont été établis conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (15^e résolution).

Le versement effectif de la rémunération variable annuelle due au Président-Directeur général au titre de l'exercice 2024 est conditionné à son approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Tableaux récapitulatifs des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Tableau de synthèse des rémunérations et des actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

François-Henri Pinault Président-Directeur général

Montant bruts (en euros)	Exercice 2024	Exercice 2023
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾ (détaillées au tableau n° 2)	2 340 573	1 972 881
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾ (détaillées au tableau n° 6)	2 595 817	2 825 274
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	n.a.	n.a.
TOTAL	4 936 390	4 798 155

⁽¹⁾ Montant attribué au titre de l'exercice concerné.

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

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice 2024		Exercice 2023	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
François-Henri Pinault Président-Directeur général				
Montants bruts (en euros)				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	1 050 120	612 000 ⁽¹⁾	612 000	943 200 ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle				
Plan 2018	–	2 266 667 ⁽³⁾	–	705 057 ⁽³⁾
Plan 2019	–	–	–	1 991 952 ⁽⁴⁾
Rémunération exceptionnelle	–	–	–	–
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering) ⁽⁵⁾	–	95 284 ⁽¹⁾	95 284	93 931 ⁽²⁾
Avantages en nature ⁽⁶⁾	90 453	90 453	65 597	65 597
TOTAL	2 340 573	4 264 404	1 972 881	4 999 737

⁽¹⁾ Au titre de l'exercice 2023.

⁽²⁾ Au titre de l'exercice 2022.

⁽³⁾ 5 411 KMUs (*Kering Monetary Units*) ont été attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2018, à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à conditions de performance, à hauteur de 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros. Ces 5 411 KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023, le paiement de cette somme a été différé. Un premier versement, à hauteur de 705 057 euros, a été effectué en novembre 2023. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 7 décembre 2023, a décidé que le solde ferait l'objet d'un paiement échelonné jusqu'en 2026. Un second versement de 2 266 667 euros a été réalisé en avril 2024.

⁽⁴⁾ 4 175 KMUs (*Kering Monetary Units*) ont été attribuées au Président-Directeur général, dans le cadre du plan 2019, à titre de rémunération variable pluriannuelle soumise à conditions de performance, à hauteur de 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 775 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs. Ces 2 088 KMUs ont été exercées par le Président-Directeur général en octobre 2022 sur la base d'une valeur unitaire de 954 euros au 30 juin 2022, correspondant à un montant de 1 991 952 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 2 mars 2023 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en mai 2023.

⁽⁵⁾ À compter de l'exercice 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur, conformément à la politique de rémunération qui lui est applicable. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué pour l'année 2023.

⁽⁶⁾ Le Président-Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur et d'une couverture santé internationale.

La rémunération annuelle due à raison du mandat d'administrateur de Kering au titre de l'exercice 2023 a été versée en mars 2024.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2024

Niveau d'atteinte des objectifs en 2024 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en million d'euros)	Seuils de déclenchement				Réalisé en % de l'objectif	Taux de versement	Montant en euros correspondant		
			Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100	Cible en % de l'objectif	Versement en % de la base 100				Plafond de réalisation en % de l'objectif	Versement en % de la base 100
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 288	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	59,6 %	0 %	0
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 638	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	98,1 %	92,4 %	582 120
TOTAL FINANCIER	70 %								78,9 %	46,2 %	582 120
Critères extra-financiers											
Climat	10 %	Voir description en page suivante			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	60,0 %	60,0 %	108 000
Protection des actifs immatériels du Groupe	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								86,7 % ⁽³⁾	86,7 % ⁽³⁾	468 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE ATTRIBUÉE											
										1 050 120 €	
Rémunération variable atteinte (en euros)											1 050 120
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											87,5 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 800 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											150 %

⁽¹⁾ Résultat opérationnel courant du Groupe : 2 554 millions d'euros en 2024.

⁽²⁾ Cash-flow libre opérationnel du Groupe hors effet de périmètre non budgétés (hors acquisitions hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques) : 3 568 millions d'euro en 2024.

⁽³⁾ 86,67 %.

Réalizations des objectifs extra-financiers de l'exercice 2024

Critères extra-financiers applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2024	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Niveau d'atteinte
Climat	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de 4 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolues (scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol) dans le cadre de l'objectif global de réduction de 40 % d'ici 2035 	<ul style="list-style-type: none"> Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe ont diminué de près de 15 % en valeur absolue entre 2023 et 2024, passant de 2,55 MteqCO₂ au 31 décembre 2023 à 2,16 MteqCO₂ au 31 décembre 2024. 	100,0 %
Gestion des organisations et des talents	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de l'écart inexplicé⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Pay Check</i>) de 1,6 % à 1 % en 2024 	<ul style="list-style-type: none"> L'écart inexplicé⁽¹⁾ de salaire fixe entre les hommes et les femmes au sein du Groupe (tel que calculé dans le cadre de la certification <i>Universal Pay Check</i>) a été réduit de 1,6 % à 1,4 % en 2024. 	33,3 %
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des plans de succession pour les deux Directeurs généraux adjoints et les autres membres du Comité exécutif, les Présidents-Directeurs généraux des maisons et les Directeurs artistiques 	<ul style="list-style-type: none"> En 2024, aucune position clé n'est restée vacante à l'occasion d'un changement au sein du Comité exécutif, ou de la direction générale ou artistique d'une maison. 	100,0 %
Protection des actifs immatériels du Groupe (image, réputation, propriété intellectuelle, conformité)	<ul style="list-style-type: none"> Strict respect du nouveau cadre de contrôle interne mis en place pour les activités marketing et communication afin de protéger la réputation du Groupe et absence d'incidents observés 	<ul style="list-style-type: none"> Aucun incident à risque réputationnel n'a été observé en 2024. Sur les 36 contrôles effectués, sur sollicitation des maisons, dans le cadre de leurs activités marketing et campagnes, 36 % ont donné lieu à des ajustements afin de préserver la réputation du Groupe et l'image de ses Maisons. Deux contrôles ont été invalidés, entraînant l'abandon des projets concernés, tandis que 58 % ont été validés sans ajustement. 	100,0 %
Sous-total			86,7 %⁽²⁾

⁽¹⁾ L'écart inexplicé correspond à la différence résiduelle pouvant être observée entre la rémunération des hommes et des femmes ne pouvant être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (tels que le niveau de responsabilité, le niveau d'expérience, la localisation géographique, le domaine professionnel exercé, etc.).

⁽²⁾ 86,67 %.

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

François-Henri Pinault Président-Directeur général	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)	2023 (au titre de 2022)	2024 (au titre de 2023)
Montants bruts (en euros)	947 088	0 ⁽¹⁾	1 844 208	943 200	612 000

⁽¹⁾ Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Président-Directeur général a renoncé au bénéfice de la rémunération variable annuelle lui étant due au titre de l'exercice 2020.

Détails concernant la rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2024

Depuis 2020, le dispositif de rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs consiste en l'attribution gratuite d'actions soumises à des conditions de performance, en remplacement des unités monétaires Kering (KMU).

Pour le Président-Directeur général, la valeur d'attribution de cette rémunération long terme correspond à 150 % de la somme de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1.

Lors de sa réunion du 2 octobre 2024, le Conseil d'administration a décidé, dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2024 pris en application de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 au titre de la 18^e résolution, d'attribuer 11 517 actions de performance au Président-Directeur général, soumises à une période d'acquisition de trois ans.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
François-Henri Pinault Président-Directeur général	Plan 2024 du 2 octobre 2024	11 517	2 595 817 €	2 octobre 2027	3 octobre 2027	100 %

⁽¹⁾ La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 225,39 euros.

Il est rappelé que les actions de performance attribuées en 2024 au Président-Directeur général sont, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, soumises aux conditions de performance suivantes :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2024, 2025 et 2026) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2023), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2024, 2025 et 2026) et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2023), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 42 % : 0 action • Taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	5 %	Conversion, à horizon 2026, de 1 300 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Climat	5 %	Réduction, à horizon 2026, de 10 % des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1, 2,3 du GHG Protocol) <ul style="list-style-type: none"> • Réduction < 3 % : 0 action • Réduction ≥ 3 % et < 10 % : 50 % des actions relatives à ce critère • Réduction ≥ 10 % : 100 % des actions relatives à ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 %	du nombre d'actions attribuées

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel est composé des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant l'attribution initiale et la période précédant l'acquisition définitive des actions de performance.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de l'atteinte des objectifs de performance financière et extra-financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. À contrario, en cas de surperformance de l'action de Kering, le nombre d'actions acquises pourra être augmenté proportionnellement jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction de la performance financière, extra-financière et boursière, le nombre d'actions à livrer au Président-Directeur général à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions qui lui a été initialement attribuées.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général en 2024 représentent 0,09 % du capital social de la Société à la date de l'attribution.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
François-Henri Pinault Président-Directeur général	Plan 2021 du 1 ^{er} octobre 2021	2 009

Niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions de performance attribuées en 2021 au Président-Directeur général devenues disponibles durant l'exercice

Indicateur	Poids relatif	Objectif cible	Résultat	Niveau d'atteinte
Résultat opérationnel courant du Groupe (ROC)	40 %	Progression de 5 % entre la moyenne des niveaux observés sur les trois exercices complets couverts par la période d'acquisition (2021, 2022 et 2023) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2020)	+63,2 %	100 %
Cash-flow libre opérationnel courant du Groupe (FCF)	40 %	Progression de 5 % entre la moyenne des niveaux observés sur les trois exercices complets couverts par la période d'acquisition (2021, 2022 et 2023) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année de l'attribution (soit l'exercice 2020)	+44,7 %	100 %
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à l'horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450	45 % de femmes dans le Top 450 au 31 décembre 2023	100 %
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2023, de 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement	Au 31 décembre 2023 : <ul style="list-style-type: none"> 694 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement ont été mis en conversion vers l'agriculture régénératrice et 342 000 hectares ont été convertis 665 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement ont été protégés à travers l'achat de crédits-carbones volontaires 	100 %
<i>Sous-total d'actions acquises</i>	<i>4 018</i>			
Performance boursière de Kering par rapport à celle d'un panel de référence ⁽¹⁾	Impact de + / -50 %	Variation du cours de bourse de l'action Kering entre la période précédant l'attribution initiale et la période précédant l'acquisition définitive des actions de performance, comparativement à celle du panel sur la même période	Écart de 54,1 pts	Impact de -50 %
Total d'actions acquises	2 009			

⁽¹⁾ Le panel se compose des huit sociétés cotées de référence dans le secteur du luxe suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

À toutes fins utiles, il est rappelé qu'à la suite de la nomination de Jean-François Palus en tant que Président-Directeur général de Gucci, après avoir été Directeur général délégué jusqu'au 3 octobre 2023, il avait été décidé, dans le cadre de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2024, approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024, qu'il conserverait le bénéfice des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2021 et 2022 lorsqu'il était Directeur général délégué, tout en maintenant les conditions de

performance applicables. En conséquence, il a reçu en 2024, comme le Président-Directeur général, 50 % des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2021. À la suite de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur général de Gucci et de son départ du Groupe le 31 décembre 2024, et conformément aux termes du plan 2022, Jean-François Palus a perdu le bénéfice des actions de performance qui lui avaient été attribuées en 2022 et restant à lui livrer.

Historique des attributions d'actions de performance

(Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Date d'autorisation par l'Assemblée générale	16 juin 2020	28 avril 2022	28 avril 2022	25 avril 2024
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} octobre 2021	4 octobre 2022	3 octobre 2023	2 octobre 2024
Nombre total d'actions attribuées	42 752	74 274	73 222	221 159 ⁽¹⁾
<i>François-Henri Pinault, Président-Directeur général</i>	4 018	9 281	7 004	11 517
<i>dont dix premiers attributaires salariés</i>				
<i>(non mandataires sociaux)</i>	11 402	18 686	20 486	65 846
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} octobre 2024	4 octobre 2025	3 octobre 2026	2 octobre 2027
Date de fin de période de conservation	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾	n.a. ⁽²⁾
Conditions de performance applicables aux mandataires sociaux	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'actions acquises au 4 mars 2025	14 681	81 ⁽³⁾	n.a.	n.a.
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	28 071	29 544	14 137	16 995
Actions restantes en fin d'exercice	0	44 649	59 085	204 164

⁽¹⁾ En complément de l'attribution annuelle d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société et à certains salariés du Groupe, le Conseil d'administration a approuvé, le 2 octobre 2024, à titre exceptionnel, un plan d'attribution complémentaire d'actions gratuites, non soumises à condition de performance, au bénéfice de certains salariés du Groupe, dans le cadre de la politique de gestion des talents du Groupe. Ce plan complémentaire a porté sur 62 593 actions. Le Président-Directeur général n'en a pas bénéficié.

⁽²⁾ Les actions de performance sont soumises à une période d'acquisition de trois ans, sans période de conservation. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.

⁽³⁾ Au cours de l'exercice 2024, le Plan 2022 a fait l'objet d'une livraison anticipée de 81 actions au bénéfice d'un salarié, en application des dispositions du Plan.

Rappel des conditions de performance applicables aux plans d'attribution gratuite d'actions de performance de 2021, 2022, 2023 et 2024

Plan 2021

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2021 reposaient sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> Absence de progression : 0 action Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2023, d'un taux de féminisation de 45 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> Taux < 40 % : 0 action Taux entre 40 % et 45 % : 50 % des actions relevant de ce critère Taux ≥ 45 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2023, de 200 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> Aucun des deux objectifs atteint : 0 action Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Le niveau d'atteinte des conditions de performance applicables aux actions attribuées en 2021 au dirigeant mandataire social exécutif, devenues disponibles durant l'exercice 2024, est détaillé en page 145 ci-avant.

Plan 2022

Les conditions de performance applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs dans le cadre du plan 2022 reposent sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à horizon 2024, d'un taux de féminisation de 48 % dans le Top 450 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 40 % : 0 action • Taux entre 40 % et 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2024, de 400 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 500 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 % du nombre d'actions attribuées	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous.	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 % du nombre d'actions attribuées	

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Plan 2023

Les conditions de performance applicables au Président-Directeur général dans le cadre du plan 2023 reposent sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

Critères	Poids relatif	Modalités d'évaluation de la performance
Résultat opérationnel courant du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2023, 2024 et 2025) et le niveau constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	40 %	Progression constatée entre la moyenne des niveaux observés sur les trois ans de la période d'acquisition (2023, 2024 et 2025) et le niveau affiché pour l'exercice précédant l'année d'attribution (soit l'exercice 2022), en fonction de l'échelle suivante <ul style="list-style-type: none"> • Absence de progression : 0 action • Progression < 5 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Progression ≥ 5 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Féminisation des équipes dirigeantes	10 %	Atteinte, à l'issue de la période d'acquisition, d'un taux de féminisation de 50 % dans le Top 500 <ul style="list-style-type: none"> • Taux < 42 % : 0 action • Taux ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère • Taux ≥ 50 % : 100 % des actions relevant de ce critère
Biodiversité	10 %	Conversion, à horizon 2025, de 1 000 000 hectares liés à la chaîne d'approvisionnement de Kering en agriculture régénératrice et protection de 1 000 000 hectares d'espaces remarquables en dehors de la chaîne d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Aucun des deux objectifs atteint : 0 action • Un des deux objectifs atteint : 50 % des actions relevant de ce critère • Les deux objectifs atteints : 100 % des actions relevant de ce critère
Sous-total d'actions acquises	0 % à 100 %	
Performance boursière	Impact de + / - 50 % Voir commentaire ci-dessous	
TOTAL d'actions acquises	0 % à 150 %	du nombre d'actions attribuées

En fonction de l'atteinte des conditions de performance décrites ci-dessus et sous réserve du respect de la condition de présence, le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering comparativement à celle (suivie de façon identique) d'un panel de référence. Ce panel de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch. La performance est déterminée sur la base du différentiel observé entre la période précédant la date d'attribution du plan et la période précédant la date d'acquisition.

Plan 2024

Les conditions de performance applicables au Président-Directeur général dans le cadre du plan 2024 sont décrites dans le tableau n° 6 ci-avant.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif (Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Les informations relatives aux attributions d'actions de performance sont décrites dans le tableau n°9 ci-avant.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par Kering et par toute société du Groupe

(Tableau n° 4 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
François-Henri Pinault Président-Directeur général	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 5 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i>	n.a.	n.a.	n.a.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions

(Tableau n° 8 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Non applicable. Plus aucune option de souscription ou d'achat d'actions ne reste à exercer.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ou versée au Président-Directeur général en 2024, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024.

Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
François-Henri Pinault <i>Président-Directeur général</i> Date début mandat : 19 mai 2005 Date fin mandat : AG 2025		X		X		X		X

Autres éléments et engagements

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

Ratios d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein.

Ces ratios ont été établis en application des lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021. Les dirigeants mandataires sociaux concernés sont le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, fonctions ayant existé au sein du Groupe au cours des cinq dernières années.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des instruments de rémunération à long terme attribués au cours de l'exercice ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) versée en N ;
- la rémunération exceptionnelle (si applicable) attribuée en N ;
- les avantages en nature.

Pour les salariés (équivalent temps plein), les éléments de rémunération pris en compte sont :

- la rémunération fixe versée en N ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- les primes individuelles versées en N ;
- la participation et l'intéressement versés en N ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la valorisation des éventuelles autres attributions au titre de l'intéressement long terme ;
- les avantages en nature.

Les ratios sont calculés sur les éléments de rémunération versés et attribués au cours de l'année.

Par souci de représentativité, ces ratios d'équité sont présentés selon deux périmètres d'analyse :

- le périmètre légal correspondant à la société cotée Kering SA avec un effectif de 813 personnes au cours de l'année 2024 ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA ainsi que de l'ensemble des filiales situées en France, dont Kering SA a le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce, soit 4 984 personnes au cours de l'année 2024, représentant 100 % de l'effectif de Kering en France.

Président-Directeur général	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunération (<i>en euros</i>)	4 272 823	3 813 206	7 471 220	5 128 002	4 593 554
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	117 010	97 196	107 506	103 692	115 240
Ratio avec rémunération moyenne	36,5	39,2	69,5	49,5	39,9
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	78 859	72 861	74 463	74 836	80 152
Ratio avec rémunération médiane	54,2	52,3	100,3	68,5	57,3
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons – France)					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	66 967	65 418	74 261	73 521	79 167
Ratio avec rémunération moyenne	63,8	58,3	100,6	69,7	58,0
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	45 876	46 607	56 152	52 904	54 011
Ratio avec rémunération médiane	93,1	81,8	133,1	96,9	85,0

Directeur général délégué ⁽¹⁾	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunération (<i>en euros</i>)	3 972 865	3 253 547	5 586 774	2 433 885	n.a.
Périmètre Kering SA					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	117 010	97 196	107 506	103 692	115 240
Ratio avec rémunération moyenne	34,0	33,5	52,0	23,5	n.a.
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	78 859	72 861	74 463	74 836	80 152
Ratio avec rémunération médiane	50,4	44,7	75,0	32,5	n.a.
Périmètre élargi (Kering SA et l'ensemble des Maisons – France)					
Rémunération moyenne (<i>en euros</i>)	66 967	65 418	74 261	73 521	79 167
Ratio avec rémunération moyenne	59,3	49,7	75,2	33,1	n.a.
Rémunération médiane (<i>en euros</i>)	45 876	46 607	56 152	52 904	54 011
Ratio avec rémunération médiane	86,6	69,8	99,5	46,0	n.a.

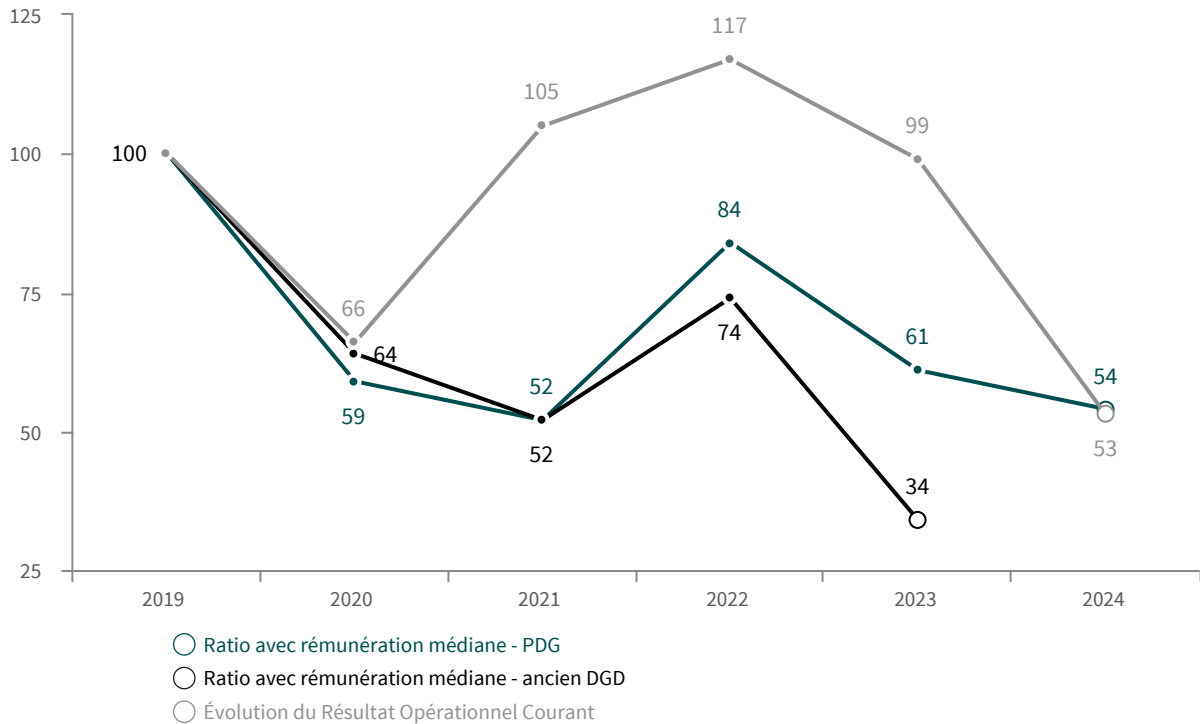
<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024
Résultat opérationnel courant	3 135	5 017	5 589	4 746	2 554

⁽¹⁾ M. Jean-François Palus a été Directeur général délégué de Kering du 26 février 2008 au 3 octobre 2023. Conformément aux lignes directrices de l'AFEP, pour 2023, sa rémunération a été annualisée.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et à l'ancien Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre Kering SA et l'ensemble des maisons en France et ce, en comparaison avec l'évolution du résultat opérationnel courant du Groupe.

Les niveaux apparaissant pour chaque année correspondent à l'évolution comparée au montant de l'exercice 2019 considéré comme une base 100.

Évolution comparée du ratio d'équité pour les dirigeants mandataires sociaux rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2019 (périmètre Kering SA et l'ensemble des maisons en France)



La baisse sensible des ratios observée pour les années 2020 et 2021 s'explique respectivement par :

- la baisse de rémunération variable versée aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'année 2019, en raison du niveau d'atteinte du critère relatif au cash-flow libre opérationnel du Groupe et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- l'absence, en 2021, de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020, à la suite d'une renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19.

La hausse des ratios observée pour l'année 2022 s'explique par :

- le versement d'une rémunération variable annuelle au titre de 2021 contrastant avec son absence en 2021 pour l'année 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles de la rémunération variable annuelle et de la rémunération variable long terme des dirigeants mandataires sociaux.

La baisse des ratios observée pour l'année 2023 s'explique par :

- la baisse de rémunération variable annuelle versée en 2023 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022, en raison du niveau d'atteinte des conditions de performance applicables ;
- la baisse de la rémunération variable long terme attribuée en 2023 au Président-Directeur général ; et
- l'absence de rémunération variable long terme attribuée au Directeur général délégué en fonction jusqu'au 3 octobre à raison ou au cours de son mandat.

La baisse du ratio observée pour l'année 2024 pour le Président-Directeur général s'explique par :

- une rémunération variable annuelle versée en 2024 moins élevée qu'en 2023 ;
- et par conséquent, une baisse de la rémunération variable long terme attribuée en 2024.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice au dirigeant mandataire social exécutif à raison de son mandat (vote ex-post)

8^e résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3.1 « Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice au Président-Directeur général à raison de son mandat ».

5.3.2 Rémunération versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice aux administrateurs à raison de leurs mandats

(Tableau n° 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Membres du Conseil d'administration		Exercice 2024		Exercice 2023	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Montants bruts (en euros)	Répartition de la rémunération				
François-Henri Pinault ⁽¹⁾	Rémunération totale	-	95 284	95 284	93 931
	Part fixe	-	26 431	26 431	27 981
	Part variable	-	68 853	68 853	65 950
Concetta Battaglia	Rémunération totale	119 187	113 274	113 274	102 066
	Part fixe	37 236	35 242	35 242	32 645
	Part variable	81 951	78 032	78 032	69 421
Maureen Chiquet ⁽²⁾	Rémunération totale	89 390	28 639	28 639	-
	Part fixe	27 927	10 279	10 279	-
	Part variable	61 463	18 360	18 360	-
	Autres ⁽³⁾	-	100 000	200 000	100 000
Yseulys Costes ⁽⁴⁾	Rémunération totale	-	-	-	72 999
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	-	-	7 667
	Part fixe	-	-	-	20 209
	Part variable	-	-	-	45 124
Jean-Pierre Denis	Rémunération totale	177 951	165 741	165 741	140 783
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	-	-	-	3 900
	Présidence de Comité (entre le 9 janvier et le 25 avril 2024)	7 207	-	-	-
	Référent climat	23 000	23 000	23 000	-
	Part fixe	41 890	44 052	44 052	46 635
	Part variable	105 854	98 689	98 689	90 248
	Rémunération totale	108 943	99 504	99 504	53 003
Yonca Dervisoglu	Rémunération totale	108 943	99 504	99 504	53 003
	Part fixe	37 236	35 242	35 242	21 763
	Part variable	71 707	64 262	64 262	31 240
Dominique D'Hinnin ⁽⁵⁾	Rémunération totale	91 688	-	-	-
	Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024)	15 333	-	-	-
	Part fixe	21 721	-	-	-
Rachel Duan ⁽⁵⁾	Rémunération totale	58 042	-	-	-
	Part fixe	17 066	-	-	-
	Part variable	40 976	-	-	-
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer ⁽⁶⁾	Rémunération totale	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias ⁽⁷⁾	Rémunération totale	-	-	-	67 057
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	-	-	-	12 500
	Part fixe	-	-	-	23 318
	Part variable	-	-	-	31 240
Claire Lacaze ⁽⁸⁾	Rémunération totale	-	-	-	62 586
	Part fixe	-	-	-	13 991
	Part variable	-	-	-	48 595
Jean Liu ⁽⁹⁾	Rémunération totale	-	-	-	17 461
	Part fixe	-	-	-	13 990
	Part variable	-	-	-	3 471

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2024		Exercice 2023	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Giovanna Melandri ⁽⁵⁾	Rémunération totale	73 375	-	-	-
	Présidence de Comité (à compter du 25 avril 2024)	15 333	-	-	-
	Part fixe	17 066	-	-	-
	Part variable	40 976	-	-	-
Jean-François Palus ⁽¹⁰⁾	Rémunération totale	-	68 113	68 113	93 931
	Part fixe	-	17 621	17 621	27 981
	Part variable	-	50 492	50 492	65 950
Baudouin Prot	Rémunération totale	96 220	95 284	95 284	104 345
	Part fixe	27 927	26 431	26 431	27 981
	Part variable	68 293	68 853	68 853	76 364
Daniela Riccardi ⁽¹¹⁾	Rémunération totale	-	37 635	37 635	91 653
	Part fixe	-	14 684	14 684	32 645
	Part variable	-	22 951	22 951	59 008
Vincent Schaal	Rémunération totale	103 049	109 054	109 054	34 817
	Part fixe	27 927	26 431	26 431	13 991
	Part variable	75 122	82 623	82 623	20 826
Tidjane Thiam ⁽¹²⁾	Rémunération totale	1 205	120 209	120 209	147 085
	Présidence de Comité (jusqu'au 9 janvier 2024)	460	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	745	35 242	35 242	37 308
	Part variable	-	61 967	61 967	86 777
Emma Watson ⁽¹³⁾	Rémunération totale	32 186	86 153	86 153	89 163
	Présidence de Comité (jusqu'au 25 avril 2024)	7 667	23 000	23 000	23 000
	Part fixe	10 860	26 431	26 431	27 981
	Part variable	13 659	36 722	36 722	38 182
Véronique Weill	Rémunération totale	273 366	224 551	224 551	138 765
	Administratrice référente et Présidence de Comité	98 000	73 000	73 000	48 667
	Part fixe	55 854	52 862	52 862	31 090
	Part variable	119 512	98 689	98 689	59 008
Serge Weinberg	Rémunération totale	175 398	156 560	156 560	90 355
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	15 333
	Part fixe	46 544	44 052	44 052	26 427
	Part variable	105 854	89 508	89 508	48 595
TOTAL		1 400 000	1 400 000 ⁽¹⁴⁾	1 400 000 ⁽¹⁴⁾	1 400 000 ⁽¹⁴⁾

⁽¹⁾ À compter de l'exercice 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur, conformément à la politique de rémunération qui lui est applicable. Le montant versé en 2024 correspond à celui qui lui avait été attribué pour l'année 2023.

⁽²⁾ Le mandat de Maureen Chiquet a débuté le 1^{er} septembre 2023.

⁽³⁾ Montant dû au titre de la convention de prestations de services autorisée par le Conseil d'administration du 18 juillet 2023, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 au titre de sa 11^e résolution. Cette somme, versée en deux échéances, en 2023 et 2024, est distincte de la rémunération due à raison du mandat d'administrateur et, par conséquent, ne s'impute pas sur l'enveloppe globale de rémunération des administrateurs. La convention, conclue pour une durée de six mois, a pris fin le 31 décembre 2023.

⁽⁴⁾ Le mandat d'Yseulys Costes a pris fin le 28 avril 2022.

⁽⁵⁾ Les mandats de Dominique D'Hinnin, Rachel Duan et Giovanna Melandri ont débuté le 25 avril 2024.

⁽⁶⁾ Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, a renoncé à toute rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

⁽⁷⁾ Le mandat de Sophie L'Hélias a pris fin le 4 mars 2022.

⁽⁸⁾ Le mandat de Claire Lacaze a pris fin le 31 juillet 2022.

⁽⁹⁾ Le mandat de Jean Liu a pris fin le 27 juillet 2022.

⁽¹⁰⁾ Le mandat de Jean-François Palus a pris fin le 3 octobre 2023.

⁽¹¹⁾ Le mandat de Daniela Riccardi a pris fin le 27 avril 2023.

⁽¹²⁾ Le mandat de Tidjane Thiam a pris fin le 9 janvier 2024.

⁽¹³⁾ Le mandat d'Emma Watson a pris fin le 25 avril 2024.

⁽¹⁴⁾ Hors montant attribué à Mme Maureen Chiquet au titre de la convention réglementée conclue avec cette dernière, tel qu'explicité ci-dessus.

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

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

Au titre de l'exercice 2024, le montant total à verser aux administrateurs, s'élève, conformément à la politique de rémunération des administrateurs approuvée par l'Assemblée générale du 25 avril 2024 (16^e résolution), à un montant total de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe, soit 40 % de la rémunération globale des administrateurs, dont 92 000 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement durable, 75 000 euros de part spéciale

allouée à Mme Véronique Weill à raison de sa fonction d'Administratrice référente et 23 000 euros de part spéciale allouée à M. Jean-Pierre Denis à raison de sa fonction de Référent climat ;

- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des administrateurs, fonction de leur participation effective aux réunions du Conseil d'administration et des Comités dont ils sont membres.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de son mandat d'administrateur. De plus, depuis 2024, aucune rémunération n'est attribuée au Président-Directeur général au titre de son mandat d'administrateur.

La politique de rémunération des administrateurs pour 2025, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025, est présentée à la section 5.2 du présent chapitre.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

7^e résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 aux mandataires sociaux

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du

Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 de la Société, chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise », section 5.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».