

4 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018, actualisé en janvier 2020, et de leurs recommandations de décembre 2022 sur les missions du conseil pour qu'il soit garant de la

stratégie RSE de l'entreprise, ainsi que du guide d'élaboration des documents d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 5 janvier 2022 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.

4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote *ex-ante*)

Le 2 mars 2023, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2023.

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 2023 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 27 avril 2023.

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

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe. La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs est approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires.

La proportion significative de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs soumise à conditions de performance (soit 84 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué) traduit l'obligation de création de valeur à moyen et long termes qui leur est imposée.

La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs est soumise à des conditions relatives aux performances tant en matières économique, que sociale et environnementale, reflétant ainsi les ambitions fortes du Groupe dans ces domaines et les incitant à inscrire leurs décisions et actions dans une perspective de rentabilité durable.

La décision approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 de substituer, dans la composition de

l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les Unités Monétaires Kering (KMUs) par des actions de performance illustre, en outre, le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette part de leur rémunération avec les intérêts des actionnaires.

Les critères de performance des parts variables annuelles et pluriannuelles de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont clairs, variés et précis, comprenant pour partie des agrégats financiers (résultat opérationnel courant et cash-flow libre opérationnel) et pour partie des critères extra-financiers avec notamment des critères relatifs au développement durable, à la conformité et à la gestion des organisations et des talents.

Le niveau d'atteinte des objectifs financiers est transmis par la Direction Financière du Groupe. Le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers fait l'objet d'une première appréciation par le Comité des rémunérations qui se fait porte-parole auprès du Conseil de son appréciation. Une telle appréciation s'appuie sur les *mémoires* fournis par les Directions juridique, développement durable et ressources humaines et qui sont commentés, le cas échéant, en séance.

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

L'analyse d'opportunité de faire évoluer les dispositifs en place est conduite sur une base annuelle et repose sur l'observation continue des pratiques de place et des éventuels changements législatifs. Elle peut s'appuyer, le cas échéant, sur l'intervention de consultants externes. En cas de comparatif des pratiques de marché (tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations que les principes de détermination et de gestion de la rémunération), les comparaisons sont conduites par rapport à des acteurs référents sélectionnés sur les marchés français et international au regard de leur taille et de leur secteur d'activité.

La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

Il est rappelé que ces éléments qui composent la politique de rémunération sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

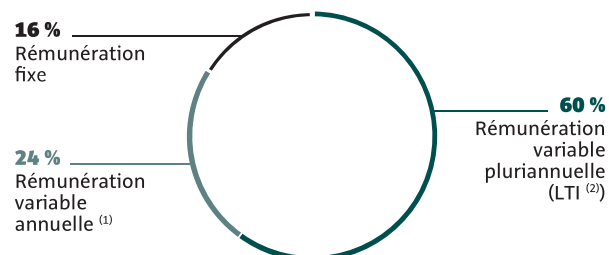
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

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

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2023 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

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

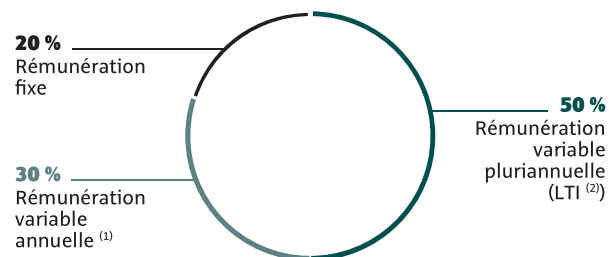
Président-Directeur général



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

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

Directeur général délégué



(1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.

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

Rémunération fixe

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

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles aux fonctions de Président-Directeur général et de Directeur général délégué dans un groupe de la taille de Kering ;

(1) À noter que compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de diminuer, à titre exceptionnel, le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020.

- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du Luxe.

La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 26.3.1 du Code AFEP-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

Il est en conséquence proposé de maintenir la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué à 1 200 000 euros pour chacun d'eux, soit un niveau inchangé depuis six ans ⁽¹⁾.

Rémunération variable annuelle

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

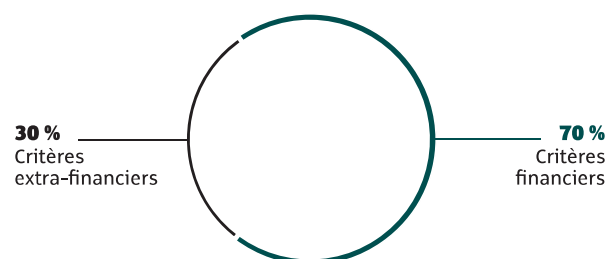
À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable annuelle est égale, à objectifs atteints, à 150 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (contre précédemment 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 100 % de la rémunération du Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable annuelle vise à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

En cas de surperformance, la rémunération variable annuelle peut atteindre le plafond de 203 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dès lors que la réalisation des objectifs financiers atteint 125 % ou plus des cibles fixées et que les objectifs extra-financiers sont atteints.

Conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, la réalisation de critères de performance extra-financiers conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, conformité et développement durable.

Ainsi, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et du Directeur général délégué est déterminée de la manière suivante :

Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
Sous-total	70 %

Critères extra-financiers	Objectifs 2023	Pondération
Développement durable	- Prendre en 2023 un engagement chiffré et de moyen-terme visant à la réduction en absolu de l'empreinte carbone du Groupe liée à ses chaînes d'approvisionnement (scope 3 du GHG Protocol) - Atteindre, à fin 2023, un objectif total de 180 millions d'euros de financement au sein du fonds <i>Climate Fund For Nature</i> - Atteindre un haut niveau d'engagement des collaborateurs sur les thématiques de développement durable et former au moins 90 % des collaborateurs du siège au sein de la Kering Sustainability Academy	10 %
Conformité	- Renforcer la mise en œuvre du programme de conformité Groupe au sein des sociétés de lunetterie nouvellement acquises, Lindberg et Maui Jim, et assurer leur intégration dans la cartographie Groupe relative aux risques de corruption - Poursuivre les efforts entrepris pour diffuser la culture de conformité au sein du Groupe, en réalisant des communications et rappels dédiés à la conformité (i) à l'occasion de réunions stratégiques et (ii) à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde - Renforcer la sensibilisation aux droits humains au travers de l'intégration d'un volet relatif à cette thématique dans le <i>e-training</i> « <i>Ethics & Compliance</i> » et assurer l'atteinte d'un niveau minimum de 90 % de réalisation du programme par les salariés du Groupe	10 %
Gestion des organisations et des talents	- Augmenter de 25 % le nombre de femmes en 2023 au sein du Comité exécutif du Groupe - Engager, en 2023, 100 % des comités de direction centraux dans une formation au <i>leadership</i> inclusif - Augmenter de 10 %, en 2023, le nombre de salariés du Groupe ayant suivi une formation permettant l'apprentissage de nouvelles compétences - Engager, en 2023, une certification sur le processus de suivi de la parité salariale dans le Groupe - Garantir la mise en place, en 2023, d'un processus de protection des actifs immatériels et de la réputation des Maisons au travers de : - la définition de mécanismes de contrôle interne des différents événements marketing ⁽¹⁾ - la promotion d'une culture encourageant l'exercice du jugement individuel et du débat collectif	10 %
Sous-total		30 %
TOTAL		100 %

(1) Campagnes publicitaires, défilés, événements publics, collaboration avec des célébrités et artistes.

La rémunération variable annuelle est calculée et fixée par le Conseil d'administration à l'issue de la clôture de l'exercice au titre duquel elle s'applique.

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2023 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* pour apprécier le taux de réalisation de ces objectifs.

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

Cette appréciation repose sur une proposition détaillée élaborée par le Comité des rémunérations qui prend notamment appui sur les éléments objectifs rapportés par la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe, la Directrice du développement durable et la Directrice de la conformité, au regard des objectifs stratégiques définis en début d'année.

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux seraient mis en œuvre en 2023 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2023.

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.

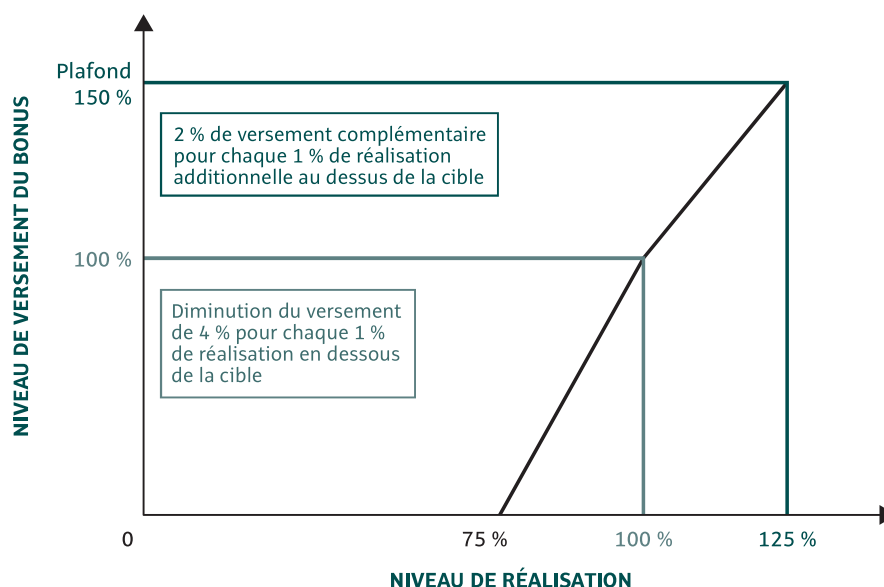
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation 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
		PDG et DGD (150 % de la rémunération fixe)
Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) ⁽¹⁾		
≤ 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) 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 pluriannuelle

Dispositif de rémunération variable à long terme

Depuis 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs repose sur l'attribution gratuite d'actions de performance, en remplacement des unités monétaires Kering (KMUs).

Ce dispositif permet de renforcer le lien entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et leurs contributions directes à la performance à long terme de l'entreprise, tout en garantissant l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires.

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

À la suite de l'approbation de la politique de rémunération lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022, la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022 (contre précédemment 100 % pour le Président-Directeur

général et 80 % pour le Directeur général délégué). Dans un contexte de stabilité dans le temps de la rémunération fixe, cette évolution du poids relatif de la rémunération variable pluriannuelle vise également à renforcer, à l'instar des pratiques observées sur le marché international, le lien étroit entre la rémunération globale octroyée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et les performances du Groupe.

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

Conditions de performance

Le double dispositif des conditions de performance régissant la rémunération variable pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs décrit ci-après vise à :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans, non seulement à l'atteinte d'objectifs financiers, mais également à une performance plus globale reposant sur l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;
- renforcer l'appréciation du niveau d'atteinte des critères financiers ;
- maintenir l'accent sur l'importance de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

La mise en œuvre de ces critères, applicable lors de l'exercice précédent, se poursuit pour l'exercice 2023.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est, dans un premier temps, conditionné par les critères et dans les proportions 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 • 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 constaté pour l'exercice précédant l'année d'attribution • 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 • Taux de représentation des femmes < 42 % : 0 action • Taux de représentation des femmes ≥ 42 % et < 48 % : 50 % des actions relevant de ce critère • Taux de représentation des femmes entre ≥ 48 % et < 50 % : 80 % des actions relevant de ce critère • Taux de représentation des femmes ≥ 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 • 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	100 %	

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus, et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après, est ensuite 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 (différentiel observé entre la date

d'attribution des actions de performance et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de la 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. A contrario, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

Condition de présence

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

Obligation de conservation

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

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

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2023.

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

La politique de rémunération applicable aux Administrateurs est décrite à la section 4.2 du présent chapitre.

Le Directeur général délégué percevra, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe, comme précisé dans le tableau n° 2 de la section 4.3.1.

Indemnité de prise ou de cessation de fonction

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

Régime de retraite supplémentaire

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

Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront 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.

Le Directeur général délégué bénéficiera d'une couverture santé internationale, d'une couverture invalidité-décès ainsi que d'une voiture de fonction avec chauffeur.

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

7^e résolution : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1 « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote *ex-ante*) ».

4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante)

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

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

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. L'Administrateur référent bénéficie d'une part majorée de rémunération, soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur référent figure en section 1.5.2 du présent chapitre. Le Référent climat bénéficie également d'une part majorée de rémunération pour la réalisation de sa mission décrite à la section 1.6 du présent chapitre.

Le Comité des rémunérations élabore et suit la politique de rémunération des Administrateurs, étant précisé que la détermination de l'enveloppe globale de cette rémunération et les critères de sa répartition sont approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires.

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

La société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe (en ce compris d'Administrateur de Kering SA) et en tant que membre des Comités spécialisés du Conseil.

Par ailleurs, 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.

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

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable, pour aligner cette Présidence de Comité sur les autres.

La rémunération allouée aux Administrateurs est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés.

La répartition de cette enveloppe reste inchangée, à savoir une part fixe à hauteur de 40 % et une part variable à hauteur de 60 %.

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2023), 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'Administrateur référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2023, les objectifs de l'Administrateur référent 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 du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, y compris les réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt ;
- rendre compte au Président du Conseil de sa mission sur une base trimestrielle.

Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des Administrateurs

8^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 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 27 avril 2023 (vote ex-ante) ».

4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote ex-post)

4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 comprennent une part fixe et une part variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (11^e résolution), y compris la manière dont celle-ci contribue à la performance à long terme de la Société et à la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Synthèse des rémunérations, options et 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 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾	2 289 899	3 185 636
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	4 282 717 ⁽²⁾	2 501 205 ⁽³⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	6 572 616	5 686 841

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

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 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.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 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.

Jean-François Palus Directeur général délégué		
Montant bruts (en euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Rémunérations attribuées ⁽¹⁾	2 421 718	3 007 643
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	2 567 046 ⁽²⁾	1 818 945 ⁽³⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	4 988 764	4 826 588

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

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2022 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.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 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 du Président-Directeur général
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	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
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 844 208 ⁽¹⁾	1 844 208	- ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	6 230 128 ⁽³⁾
Plan 2018 :		- ⁽⁴⁾		
Plan 2019 :		- ⁽⁵⁾	-	-
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		5 840 000 ⁽⁶⁾	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	91 527 ⁽⁷⁾	91 527	62 100 ⁽⁸⁾
Avantages en nature ⁽⁹⁾	52 768	52 768	49 901	49 901
TOTAL	2 289 899	9 028 503	3 185 636	7 542 129

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(3) 10 471 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Président-Directeur général à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 607 279 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 12 230 128 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 000 000 euros ont été versés en 2020 au Président-Directeur général. Le montant indiqué de 6 230 128 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant versé en 2021.

(4) 5 411 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros, et exercées par ce dernier en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU 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 la totalité du versement de ce montant a été différé.

(5) 4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 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 en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la KMU 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, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite à la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(7) Au titre de l'exercice 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2020.

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

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)**

Jean-François Palus Directeur général délégué Montants bruts (en euros)	Exercice 2022		Exercice 2021	
	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
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	943 200	1 536 840 ⁽¹⁾	1 536 840 ⁽¹⁾	- ⁽²⁾
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		-	-	2 004 928 ⁽³⁾
Plan 2018 :		5 808 725 ⁽⁴⁾	-	-
Plan 2019 :		2 113 788 ⁽⁵⁾	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		-	-	5 840 000 ⁽⁶⁾
Plan 2018 :		-	-	3 504 000 ⁽⁷⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (Kering)	93 931	98 301 ⁽⁸⁾	98 301	62 100 ⁽⁹⁾
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	60 000	60 000 ⁽⁸⁾	60 000	60 000 ⁽⁹⁾
Avantages en nature ⁽¹⁰⁾	124 587	124 587	112 502	112 502
TOTAL	2 421 718	10 942 241	3 007 643	12 783 530

(1) Au titre de l'exercice 2021.

(2) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite des décisions du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, a décidé de supprimer, pour l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

(3) 7 196 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 791 804 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 8 404 928 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021, 6 400 000 euros ont été versés en 2020 au Directeur général délégué. Le montant indiqué de 2 004 928 euros correspond à la part différée du montant provenant de l'exercice de ces KMUs, montant qui a été versé en 2021.

(4) 3 809 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 213 029 euros, et exercées par ce dernier en octobre 2021 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 525 euros au 30 juin 2021, correspondant à un montant de 5 808 725 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2022.

(5) 3 047 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Directeur général délégué à 753 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 294 391 euros. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 1 524 KMUs. Ces 1 524 KMUs ont été exercées en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022.

(6) 5 000 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, sans condition de performance, dans le cadre de la construction du Groupe exclusivement dédié aux activités Luxe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 245 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(7) 3 000 KMUs ont été attribuées en 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite de la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 3 504 000 euros. Suivant la décision du Conseil d'administration du 16 février 2021 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(8) Au titre de l'exercice 2021.

(9) Au titre de l'exercice 2020.

(10) Le Directeur général délégué bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, ainsi que d'une couverture internationale santé, invalidité et décès.

La rémunération annuelle due au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2021 a été versée en février 2022 et celle due au titre de l'exercice 2022 a été versée en mars 2023.

Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2022

Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions d'euros)	Seuils de déclenchement								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	Réalisé en % de l'objectif			
Critères financiers												
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % ⁽¹⁾	56 %	352 800	
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % ⁽²⁾	8 %	50 400	
TOTAL FINANCIER	70 %								83 %	32 %	403 200	
Critères extra-financiers												
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000	
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000	
Gestions des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000	
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100 %	100 %	540 000	
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											943 200	
Rémunération variable atteinte (en euros)									943 200			
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)									79 %			
Rémunération variable cible (en euros)									1 800 000			
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)									150 %			

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

Niveau d'atteinte des objectifs en 2022 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Cibles & Objectifs (en millions 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		Cible en % de l'objectif		Plafond de réalisation en % de l'objectif				
			Versement en % de la base 100	Versement en % de la base 100							
Critères financiers											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	6 279	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	89 % ⁽¹⁾	56 %	352 800
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	4 163	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	77 % ⁽²⁾	8 %	50 400
TOTAL FINANCIER	70 %								83 %	32 %	403 200
Critères extra-financiers											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
Gestion des organisations et des talents	10 %				100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	180 000
TOTAL EXTRA-FINANCIER	30 %								100 %	100 %	540 000
TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE											
943 200											
Rémunération variable atteinte (en euros)											
943 200											
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											
79 %											
Rémunération variable cible (en euros)											
1 800 000											
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											
150 %											

(1) Niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe : 5 589 millions d'euros.

(2) Niveau d'atteinte du cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 208 millions d'euros.

Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2022

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

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

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Examen de l'atteinte au regard des réalisations		
	Objectifs 2022		Pondération
Développement durable Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025	intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable	- Organisation en 2022 d'une « fresque du climat » ouverte aux salariés du siège et tenue d'une session spécifique organisée pour le <i>Luxury Committee</i> du Groupe, qui comprend notamment l'ensemble des CEO du Groupe. Cette session a été réalisée avec une participation active de François-Henri Pinault et Jean-François Palus. - François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont initié une nouvelle gouvernance renforcée sur le climat conduisant à la nomination de Jean-Pierre Denis comme Référent climat au sein du Conseil d'administration. - Mobilisation interne de plusieurs équipes sous le management direct de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour la création du <i>Climate Fund For Nature</i>, annoncé lors de la COP15 sur la biodiversité fin 2022, qui vient inscrire dans la durée la politique de compensation carbone des émissions résiduelles de gaz à effet de serre dans les opérations du Groupe et ses chaînes d'approvisionnement.	10 %
	élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC	Les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont activement suivi les projets internes pour l'élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC. Par ailleurs dans le cadre du <i>Fashion Pact</i>, des travaux de recherche ont été menés en 2022 sur des matériaux substitutifs aux polybags.	
	renforcement et animation des partenariats et actions de développement durable en liaison avec des établissements universitaires	Echanges avec les étudiants de la Chaire Développement durable de l'Institut Français de la Mode, animation d'actions avec l'Université Tsinghua de Beijing et création d'un nouveau partenariat avec l'Université Bocconi à Milan sur l'ESG.	
	renforcement de la liste existante des indicateurs ESG	Création d'une direction de la Finance Durable, dont les missions sont d'assurer le pilotage de la performance extra-financière (sociale et environnementale), au service notamment de la planification financière de la transition énergétique et de la décarbonation des activités du Groupe et d'assurer la conformité du Groupe avec le cadre réglementaire actuel et à venir en matière de reporting extra-financier.	
	animation du <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs	L'implication des deux dirigeants François-Henri Pinault et Jean-François Palus au sein du <i>Fashion Pact</i> s'est maintenue en 2022, permettant d'emmener les Maisons du Groupe et leurs fournisseurs dans des projets majeurs (exemples de déclinaisons concrètes : CVPPA pour l'achat d'énergie renouvelable en Europe – Programmes d'agriculture régénératrice).	
	établissement et animation de la coalition <i>Watches and Jewellery Initiative 2030</i>	- François-Henri Pinault et Jean-François Palus ont joué un rôle clé dans le lancement officiel en 2022 de la <i>Watch & Jewellery Initiative 2030</i>, en partenariat avec Cartier, qui regroupe 27 entreprises membres à fin 2022. - Reflet de l'engagement fort du Groupe, Kering a notamment hébergé le premier groupe de travail de l'initiative.	

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Examen de l'atteinte au regard des réalisations		
	Objectifs 2022	Pondération	
Mission : Éthique	• renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe	• Implication directe de Jean-François Palus et François-Henri Pinault dans l'actualisation et la diffusion du « <i>Group framework</i> », cadre de référence interne sur les principes et valeurs de la culture du Groupe.	
	• mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture	• Impulsion et communications internes de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe, impliquant l'ensemble des membres du Comité exécutif.	
	• mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique	• La formation annuelle obligatoire « <i>Ethics & Compliance</i> » a été suivie en 2022 par 96,5 % des salariés du Groupe.	
Responsabilité sociétale	Poursuivre l'engagement et l'impulsion de l'instance dirigeante en matière de conformité à travers plusieurs communications dédiées	Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont communiqué sur l'importance du suivi du <i>e-learning</i> « <i>Ethics & Compliance</i> » en 2022 sur l'intranet du groupe Kering (« <i>Workplace</i> »). En octobre 2022, le Président-Directeur général a lancé la campagne de formation à l'éthique et à la conformité par le biais d'une vidéo sur <i>Workplace</i>, rappelant notamment l'engagement du Groupe à pratiquer « une tolérance zéro » dans le cadre de la lutte anti-corruption et à veiller au respect des standards les plus hauts en matière d'éthique, de durabilité et de conformité. Le Directeur général délégué et les Directeurs des Maisons ont également chacun fait une communication dédiée à la conformité et à la culture d'intégrité du Groupe à cette occasion et par le biais de leur compte personnel sur <i>Workplace</i>. Sous l'impulsion de ces diverses communications consacrées à la conformité, le taux de suivi du <i>e-learning</i> « <i>Ethics & Compliance</i> » s'est établi à 96,5 % des effectifs monde (vs. 96,4 % en 2021 et 95,1 % en 2020). Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont également réalisé une communication « conformité » additionnelle par le biais d'une discussion organisée avec le <i>Group Chief Compliance Officer</i>. Ils ont répondu à de nombreuses questions relatives à la conformité et notamment mentionné les efforts mis en œuvre par le Groupe afin de promouvoir une culture d'intégrité et la volonté d'accroître ses exigences en la matière. L'entretien a également été l'occasion de réaffirmer la volonté du Groupe de vouloir continuellement améliorer son programme de conformité, se conformer sans cesse aux diverses réglementations en vigueur et d'impliquer les membres du Comité exécutif de Kering et les Directeurs des Maisons dans le respect quotidien des valeurs de conformité. A travers cette discussion, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont impulsé le renforcement des ambitions éthiques et de conformité du Groupe et rappelé que leur engagement personnel en matière de conformité ne pouvait se traduire en actions que par l'engagement de l'ensemble des salariés du Groupe. A ce titre, ils ont énuméré les différentes ressources disponibles en matière de conformité, telles que les procédures et manuels applicables et le Code d'Éthique, et l'engagement du Groupe dans l'élaboration des supports nécessaires permettant de garantir un comportement conforme et responsable.	10 %

Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle	Objectifs 2022	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
Gestion des organisations et des talents	Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à :		10 %
	favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière portée à l'équilibre femmes/hommes	- Structuration de la stratégie Inclusion & Diversité du Groupe autour de 6 piliers, dont la progression sera suivie au travers de critères quantitatifs - Animation de 12 « Comités Inclusion & Diversité » globaux dans les Maisons, sponsorisés par un membre du Comité de Direction - Deux chartes signées sur le sujet de l'emploi multigénérationnel - Représentation des femmes chez Kering : 63 % de l'effectif total et 57 % des managers, 33 % du Comité exécutif et 45 % du Conseil d'administration	
	sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents	- Accroissement de 20 % des mobilités internes en 2022, avec plus de 2 500 collaborateurs ayant changé de poste, de géographie et/ou de Maison - Talent Review 2022 des fonctions opérationnelles conduite avec le Comité exécutif en juin 2022, suivie des Talent Reviews fonctionnelles d'octobre à décembre 2022	
	diffuser la culture et les valeurs de Kering et renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes	- Poursuite des grands programmes de transformation du Groupe (logistique et systèmes d'information), avec des progrès déterminants en 2022 - Lancement du premier programme d'actionnariat salarié dans 8 pays d'implantation du Groupe, ayant permis à plus de 9 000 salariés de devenir actionnaires - Création d'une fonction de « Data Governance Office » visant à améliorer progressivement la gouvernance de la donnée dans trois domaines prioritaires : la chaîne d'approvisionnement, les ventes et le client.	
Sous-total			30 %

Historique des versements de la rémunération variable annuelle

Président-Directeur général – François-Henri Pinault

(en euros)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 944 000	1 944 000	947 088	0	1 844 208

Directeur général délégué – Jean-François Palus

(en euros)	2018 (au titre de 2017) ⁽¹⁾	2019 (au titre de 2018) ⁽¹⁾	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)	2022 (au titre de 2021)
	1 565 898	1 650 141	816 699	0	1 536 840

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2022 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,88693).

Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2022

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020, le dispositif de rémunération à long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs a été modifié à compter de l'exercice 2020, en remplaçant les unités monétaires Kering (KMUs) par l'attribution gratuite d'actions de performance.

Ainsi, lors de sa réunion du 4 octobre 2022, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2022 pris en application de l'autorisation donnée par

l'Assemblée générale du 28 avril 2022, d'attribuer gratuitement 9 281 actions au Président-Directeur général et 5 563 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à des conditions de performance et une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle cible s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1.

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 <i>Président-Directeur général</i>	Plan 2022 Du 4 octobre 2022	9 281	4 282 717 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % ⁽²⁾
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué</i>	Plan 2022 Du 4 octobre 2022	5 563	2 567 046 €	4 octobre 2025	5 octobre 2025	100 % ⁽²⁾

(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 461,45 euros.

(2) La condition de performance repose 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 - 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 - 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 - 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 - 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	100 %	

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, en outre, 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 (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. *A contrario*, en

cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière pourra être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

En conséquence, en fonction des appréciations de la performance financière, de la performance extra-financière, et de la performance boursière, le nombre d'actions acquises à l'issue de la période d'acquisition peut varier de 0 à 150 % du nombre d'actions attribuées au titre du plan.

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022 représentent respectivement 0,007 % et 0,004 % du capital social de la Société.

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		
<i>Président-Directeur général</i>	N/A	0
Jean-François Palus		
<i>Directeur général délégué</i>	N/A	0

Historique des attributions d'actions de performance

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

	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020	28 avril 2022
Date du Conseil d'administration	1 ^{er} octobre 2020	1 ^{er} octobre 2021	4 octobre 2022
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752	74 274
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018	9 281
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825	2 922	5 563
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415	11 402	18 686
Date d'acquisition des actions	1 ^{er} octobre 2023	1 ^{er} octobre 2024	4 octobre 2025
Date de fin de période de conservation	N/A ⁽¹⁾	N/A ⁽¹⁾	N/A ⁽¹⁾
Conditions de performance	100 % ⁽²⁾	100 % ⁽³⁾	100 % ⁽⁴⁾
Nombre d'actions acquises au 2 mars 2023	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	7 965	4 502	5 938
Actions de performance restantes en fin d'exercice	38 631	38 250	68 336

- (1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.
- (2) La condition de performance du plan 2020 repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante, comme suit : - si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et - si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise. Le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, 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 (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.
- (3) La condition de performance du plan 2021 repose 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 - 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 - 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 - 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 - 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	100 %	

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, en outre, 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 (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

- (4) Conditions de performance et ratio d'ajustement décrits dans le tableau n° 6 ci-avant.

Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

Pour mémoire, le précédent mode d'intéressement à long terme (qui a prévalu de 2013 à 2019) était fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs, désormais remplacées par l'attribution gratuite d'actions de performance.

La valeur de ces KMUs était indexée (à parts égales) sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panel de sept valeurs du Luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1^{er} janvier de l'année d'attribution, était suivie d'une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres par an) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif, Président-Directeur général et Directeur général délégué, est présenté ci-après.

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

- résultat opérationnel courant ;
- cash-flow libre opérationnel ;
- taux de marge opérationnelle courante.

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

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

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

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

À noter que les KMUs attribuées en 2019 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont été la dernière attribution de KMUs avant d'être substituée par l'attribution gratuite d'actions de performance à compter de 2020.

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

Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

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

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

$$UV_{s+1} = UV_s \times \left(\frac{[1 + VK_{s+1}] + ([1 + VK_s + 1] \times [1 + VPV_{s+1}])}{2} \right)$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

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

s = clôture semestrielle précédente.

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

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

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

Depuis le 31 décembre 2011, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

Date	Valeur de la KMU
31 décembre 2011	100 euros
30 juin 2012	102 euros
31 décembre 2012	131 euros
21 juillet 2013 ⁽¹⁾	152 euros
31 décembre 2013	144 euros
30 juin 2014	166 euros
31 décembre 2014	167 euros
30 juin 2015	160 euros
31 décembre 2015	166 euros
30 juin 2016	157 euros
31 décembre 2016	249 euros
30 juin 2017	401 euros
31 décembre 2017	581 euros
30 juin 2018	885 euros
31 décembre 2018	753 euros
30 juin 2019	988 euros
31 décembre 2019	1 168 euros
30 juin 2020	1 095 euros
31 décembre 2020	1 219 euros
30 juin 2021	1 525 euros
31 décembre 2021	1 387 euros
30 juin 2022	954 euros
31 décembre 2022	910 euros

(1) Date de la première attribution de KMUs.

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

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

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

Tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif François-Henri Pinault – Président-Directeur général KMUs

Attributions	KMUs attribuées ⁽¹⁾	Valeur unitaire à l'attribution (en euros) ⁽²⁾	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition ⁽³⁾	Objectif/Seuil ⁽⁴⁾	Valeur d'exercice	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 ⁽⁵⁾	3 143 791	Janvier 2021	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO ⁽⁷⁾	7 505 057 cf. commentaire ci-dessous	Atteint
Exercice 2019	4 175	753 ⁽⁶⁾	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO ⁽⁷⁾	1 991 952 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

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

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

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

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

Pour l'exercice 2019, ces critères de performance sont devenus progressifs et cumulatifs, en s'appliquant de la manière suivante : réalisation des 3 critères : acquisition de 100 % des droits ; réalisation de 2 critères sur 3 : acquisition de 75 % des droits ; réalisation d'1 critère sur 3 : acquisition de 50 % des droits ; aucun critère atteint : perte des droits.

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

(7) ROC : Résultat opérationnel courant ; FCF : Cash-flow libre opérationnel ; TMO : Taux de marge opérationnelle courante

5 411 KMUs relatives au plan 2018 ont été exercées par le Président-Directeur général en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU 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 la totalité du versement de ce montant a été différé.

4 175 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2019, au Président-Directeur général à 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 monétisées en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la

KMU 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, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

Jean-François Palus – Directeur général délégué

KMUs

Le Directeur général délégué n'a pas de KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation.

La monétisation du dernier plan de KMUs attribuées au titre du plan 2019 a été réalisée en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 2 113 788 euros versé dans sa totalité en 2022, tel que décrit dans le tableau n°2.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 10 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Compte tenu du changement de dispositif de rémunération variable pluriannuelle en 2020, les informations relatives aux KMUs figurent dans le tableau récapitulatif des KMUs disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif décrit ci-dessus. Les informations relatives aux attributions d'actions de performance sont décrites dans le tableau n°9.

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						
<i>Président-Directeur général</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jean-François Palus						
<i>Directeur général délégué</i>	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
Jean-François Palus			
<i>Directeur général délégué</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, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2022.

Pour une description de la rémunération exceptionnelle versée au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2022, se référer au tableau n°2 page 145).

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
Jean-François Palus								
<i>Directeur général délégué</i>								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2025		X ⁽¹⁾		X		X		X

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

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 du Président-Directeur général et du Directeur général délégué 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 du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, 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-MEDEF sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020 et mises à jour en février 2021.

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 :

- la société cotée Kering SA avec un effectif de l'ordre de 703 personnes ;
- un périmètre élargi comprenant les salariés de Kering SA, ainsi que les salariés français des Maisons Saint Laurent, Balenciaga et Gucci, soit 3 452 personnes représentant 77 % des salariés du Groupe basés en France.

Il est à noter que les données relatives au périmètre élargi ne peuvent être publiées qu'à compter de 2019, date à partir de laquelle la mise en place d'un système de paie commun permet la consolidation de telles informations.

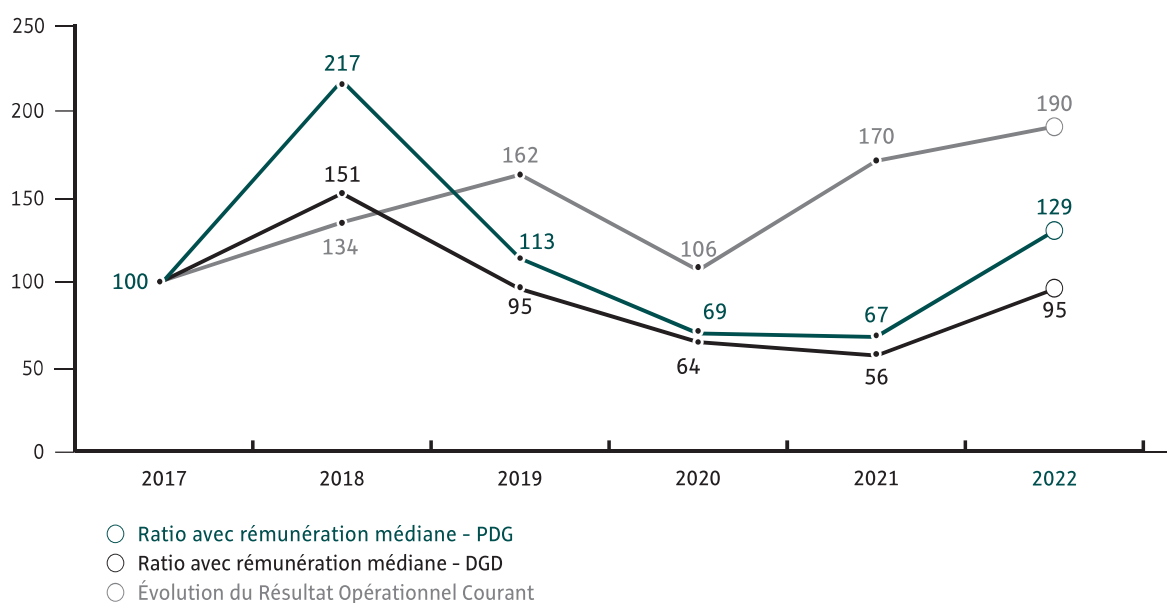
M. François-Henri Pinault et M. Jean-François Palus ont occupé les postes de Président-Directeur général et de Directeur général délégué durant les cinq exercices concernés.

François-Henri Pinault Président-Directeur général	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Périmètre Kering SA					
Ratio avec rémunération moyenne	96,2	53,6	36,5	39,2	69,5
Ratio avec rémunération médiane	168,9	88,4	54,2	52,3	100,3
Périmètre élargi (Kering SA, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci – France)					
Ratio avec rémunération moyenne		85,2	57,9	54,6	92,5
Ratio avec rémunération médiane		135,2	84,9	79,2	120,5
Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Périmètre Kering SA					
Ratio avec rémunération moyenne	68,3	45,5	34,0	33,5	52,0
Ratio avec rémunération médiane	120,0	75,0	50,4	44,7	75,0
Périmètre élargi (Kering SA, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci – France)					
Ratio avec rémunération moyenne		72,4	53,9	46,6	69,2
Ratio avec rémunération médiane		114,8	78,9	67,6	90,1
<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022
Résultat opérationnel courant	3 944	4 778	3 135	5 017	5 589

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre Kering SA 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 2017 considéré comme une base 100.

Évolution comparée du ratio d'équité pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2017 (périmètre Kering SA)



La hausse significative des ratios observée pour l'année 2018 s'explique par les attributions exceptionnelles de KMUs dont ont bénéficié les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en reconnaissance de la mise en œuvre de la dernière étape de la création d'un groupe de Luxe pleinement intégré.

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

- la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre des résultats 2019, du fait d'une performance en matière de cash-flow disponible en dessous de la cible fixée 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 pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (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 l'absence, en 2021, de rémunération variable annuelle versée au titre de 2020 (renonciation compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19) ;
- l'évolution des montants cibles tant pour la rémunération variable annuelle que la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)

5^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 2022 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 2022 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

6^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 2022 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué

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 2022 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

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

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
François-Henri Pinault	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	91 527	91 527	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	64 355	64 355	43 070
Jean-François Palus	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	93 931	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	65 950	71 129	71 129	43 070
Concetta Battaglia	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	102 066	90 385	90 385	11 719
	Part fixe	32 645	22 643	22 643	4 229
	Part variable	69 421	67 742	67 742	7 490
Yseulys Costes ⁽¹⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	72 999	163 125	163 125	102 096
	Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	7 667	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	20 209	45 287	45 287	31 718
	Part variable	45 124	94 839	94 839	59 923
Jean-Pierre Denis	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	140 783	151 625	151 625	97 269
	Vice-Présidence de Comité (jusqu'au 28 avril 2022)	3 900	11 500	11 500	12 545
	Part fixe	46 635	45 287	45 287	28 546
	Part variable	90 248	94 839	94 839	56 178
Yonca Dervisoglu ⁽²⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	53 003	-	-	-
	Part fixe	21 763	-	-	-
	Part variable	31 240	-	-	-
Ginevra Elkann ⁽³⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	34 216	34 216	65 846
	Part fixe	-	10 506	10 506	19 031
	Part variable	-	23 710	23 710	46 815
Financière Pinault, représentée par Héroïse Temple-Boyer ⁽⁴⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	-
	Part fixe	-	-	-	-
	Part variable	-	-	-	-
Sophie L'Hélias ⁽⁵⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	67 057	227 570	227 570	155 485
	Administratrice référente (jusqu'au 4 mars 2022)	12 500	75 000	75 000	62 545
	Part fixe	23 318	54 344	54 344	34 890
	Part variable	31 240	98 226	98 226	58 051
Claire Lacaze ⁽⁶⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	62 586	101 688	101 688	65 846
	Part fixe	13 991	27 172	27 172	19 031
	Part variable	48 595	74 516	74 516	46 815
Jean Liu ⁽⁷⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	17 461	57 656	57 656	28 242
	Part fixe	13 990	27 172	27 172	9 516
	Part variable	3 471	30 484	30 484	18 726
Baudouin Prot	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	104 345	84 753	84 753	65 846
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	19 031
	Part variable	76 364	57 581	57 581	46 815
Daniela Riccardi	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	91 653	98 301	98 301	62 100
	Part fixe	32 645	27 172	27 172	19 031
	Part variable	59 008	71 129	71 129	43 070

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Exercice 2022		Exercice 2021	
		Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Vincent Schaal ⁽⁸⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	34 817	-	-	-
	Part fixe	13 991	-	-	-
	Part variable	20 826	-	-	-
Sapna Sood ⁽⁹⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	-	-	-	28 241
	Part fixe	-	-	-	9 515
	Part variable	-	-	-	18 726
Tidjane Thiam	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	147 085	137 133	137 133	43 741
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	10 455
	Part fixe	37 308	36 229	36 229	12 687
	Part variable	86 777	77 903	77 903	20 599
Emma Watson	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	89 163	63 720	63 720	26 369
	Présidence de Comité	23 000	23 000	23 000	-
	Part fixe	27 981	27 172	27 172	9 515
	Part variable	38 182	13 548	13 548	16 853
Véronique Weill ⁽²⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	138 765	-	-	-
	Administratrice référente et Présidence de Comité	48 667	-	-	-
	Part fixe	31 090	-	-	-
	Part variable	59 008	-	-	-
Serge Weinberg ⁽²⁾	Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	90 355	-	-	-
	Présidence de Comité	15 333	-	-	-
	Part fixe	26 427	-	-	-
	Part variable	48 595	-	-	-
TOTAL		1 400 000	1 400 000	1 400 000	877 000

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

(2) Les mandats de Yonca Dervisoglu, Véronique Weill et Serge Weinberg ont débuté le 28 avril 2022.

(3) Le mandat de Ginevra Elkann a pris fin le 27 avril 2021.

(4) Renonciation de Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, à percevoir sa rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

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

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

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

(8) Le mandat de Vincent Schaal a débuté le 1^{er} août 2022.

(9) Le mandat de Sapna Sood a pris fin le 16 juin 2020.

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.

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 2 mars 2023 a décidé de la répartition de la somme allouée aux Administrateurs à raison de leurs mandats en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2022.

À la suite de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, l'enveloppe des rémunérations des Administrateurs, inchangée depuis 2017, a été modifiée afin de porter son montant global de 877 000 euros à 1 400 000 euros, du fait, notamment, de l'élargissement du Conseil d'administration, de la part majorée de rémunération allouée à l'Administrateur référent au titre de l'exercice de cette fonction, et de la part spéciale allouée à la Présidente du Comité de développement durable.

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la façon suivante, étant précisé que Financière Pinault a renoncé à sa rémunération au titre de son mandat d'Administrateur :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (50 000 euros pour l'exercice 2022), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2022, le montant total à verser aux Administrateurs est de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 88 234 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance et de développement durable, ainsi que pour la vice-présidence du Comité d'audit (jusqu'au 28 avril 2022), 12 500 euros de part spéciale allouée à Sophie L'Hélias en qualité d'Administratrice référente jusqu'au 4 mars 2022, et 15 334 euros de part spéciale allouée à

Véronique Weill en qualité d'Administratrice référente à partir du 28 avril 2022, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;

- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

Il est rappelé que la société Financière Pinault (société contrôlante de la Société) a décidé de renoncer à une quelconque rémunération au titre de ses mandats d'Administrateur et de sa participation à des Comités spécialisés au sein du Groupe.

Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

4^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 2022 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 2022 aux mandataires sociaux telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2022 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2022 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

Le Conseil d'administration.