

K E R I N G



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

28 mai 2026

OUVERTURE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

François-Henri Pinault
Président
du Conseil d'administration



DISPOSITIONS LÉGALES ET ORDRE DU JOUR

Eric Sandrin
Directeur juridique,
Secrétaire
du Conseil d'administration



Ordre du jour résumé

N° de résolution	Objet des résolutions
-------------------------	------------------------------

À caractère ordinaire

N° 1 à 3	Approbation des comptes 2025, affectation du résultat et fixation du dividende
N° 4 à 7	Composition du Conseil d'administration
N° 8 à 11	Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025 – Vote <i>ex-post</i>
N° 12 à 14	Rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2026 – Vote <i>ex-ante</i>
N° 15 à 17	Nomination de Commissaires aux comptes
N° 18	Autorisation relative au rachat d'actions

À caractère extraordinaire

N° 19	Attributions gratuites d'actions au bénéfice de salariés et dirigeants mandataires sociaux exécutifs
N° 20 à 21	Augmentations de capital réservées aux salariés

À caractère ordinaire

N° 22	Pouvoirs pour les formalités
--------------	------------------------------

DÉROULÉ

DISCOURS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION

DISCOURS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2025

DÉVELOPPEMENT DURABLE

GOVERNANCE

RÉMUNÉRATIONS

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

CONCLUSION

SESSION DE QUESTIONS-RÉPONSES

VOTE DES RÉSOLUTIONS



INTRODUCTION

François-Henri Pinault
Président
du Conseil d'administration



INTRODUCTION

Luca de Meo
Directeur général



UNE ORGANISATION SIMPLIFIÉE



KERING MODE ET MAROQUINERIE

GUCCI BALENCIAGA
SAINT LAURENT M@QUEEN
BOTTEGA VENETA *Brioni*

KERING NEXT

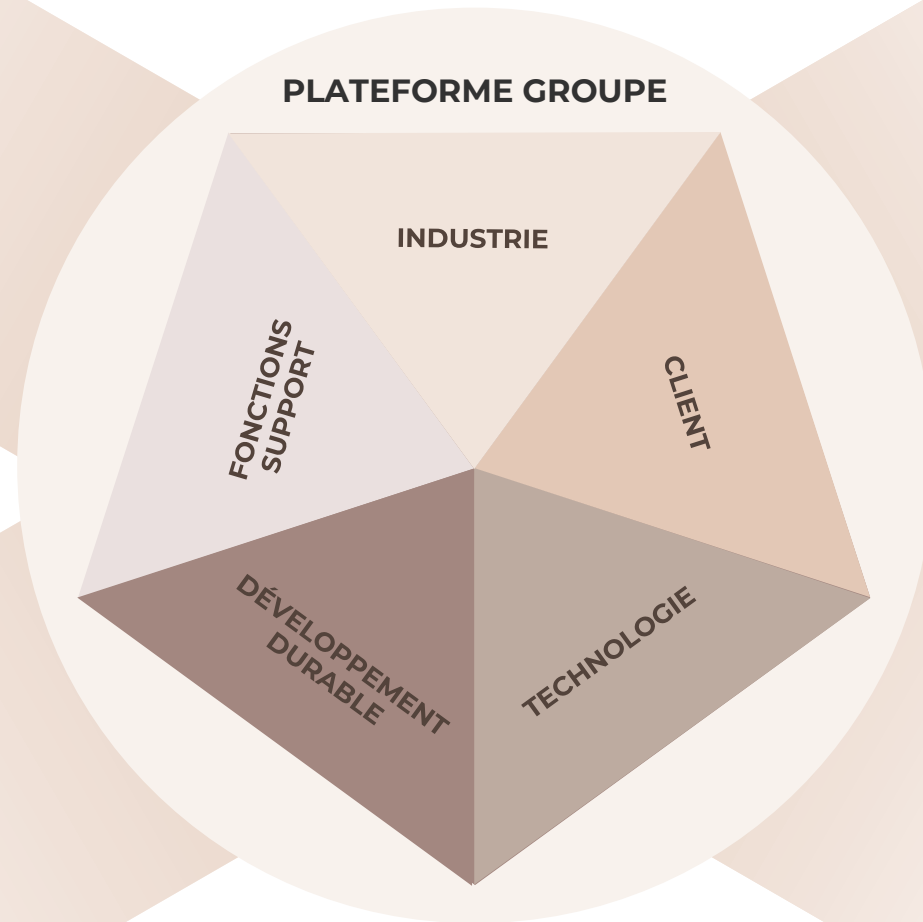
GINORI 1735 Beauté
Longévité et Bien-être House of Wonders

KERING EYEWEAR

Portefeuille de 15 marques

KERING JEWELRY

BOUCHERON *DoDo*
Pomellato *qeelin*



HUIT MOIS, HUIT ÉTAPES CLÉS

1

**Simplification
de
l'organisation**

2

**Renforcement
du bilan
financier**

3

**Accélération
de la
rationalisation
du réseau de
distribution**

4

**Gestion des
stocks**

5

**Refonte
de l'architecture
prix / produit**

6

**Renforcement
de l'efficacité
des actions de
marketing**

7

**Mise en place
d'un plan
d'action pour
Gucci**

8

**Présentation
de la nouvelle
stratégie :
ReconKering**

RETOUR À UNE CROISSANCE DURABLE

Des Maisons aux identités
distinctes et complémentaires



GUCCI

RINASCIMENTO

- 1 **La désirabilité au cœur de la stratégie,**
rendre Gucci incontournable
- 2 **Architecture produit :**
rétablir clarté et pertinence
- 3 **Qualité et politique de prix :**
renforcer la confiance et restaurer la valeur
- 4 **Un réseau de distribution plus sélectif et performant,**
rééquilibré géographiquement
- 5 **Un mode d'exécution centré sur le client,**
les équipes, l'efficacité et la technologie

MAGNIFIER SAINT LAURENT

- 1 Transformation des codes iconiques en **produits emblématiques**
- 2 **Renforcement de la maroquinerie et des accessoires** : qualité, visibilité et désirabilité
- 3 **Consolidation du pilier Homme**, en doublant l'activité
- 4 **Réactiver la désirabilité auprès de la clientèle existante, tout en élargissant le portefeuille client**
- 5 **Plein potentiel de croissance en Asie**



BOTTEGA VENETA

Un luxe d'exception, déployé avec intensité



Amplifier une **vision unique du luxe**, fondée sur la discrétion et l'élégance



Renforcer les liens avec les **nouvelles élites culturelles** dans le monde entier



Réaffirmer la maroquinerie au centre de la stratégie, avec une profondeur d'offre soutenue par l'innovation



Étendre l'univers de la Maison au-delà de la maroquinerie

Développement de la base clients, porté par les segments les plus exclusifs

BALENCIAGA

TRAIT D'UNION AVEC LA NOUVELLE GÉNÉRATION



La maroquinerie comme pilier de la Maison

Rééquilibrer la dynamique : d'une impulsion portée par l'Homme a une **expansion portée par la Femme**

Réaffirmation de la puissance de la marque dans le **prêt-à-porter Femme**

Homme : continuité, désirabilité et innovation renouvelée



Recrutement de clients, désirabilité et impact culturel

Équilibre géographique et résilience

RECENTRAGE SUR
M@QUEEN

- **Retour à l'essentiel**
- **Rationalisation du réseau de magasins, simplification de l'offre et renforcement de la discipline d'exécution**
- **Objectif : retrouver le seuil de rentabilité**





Brioni

LA PIÈCE MAÎTRESSE

Renforcement du **positionnement ultra-luxe**

Expertise unique du sur-mesure et de l'art du tailleur

Référence du Groupe en matière de d'expertise *tailoring*

Une base solide, avec **des Maisons emblématiques et complémentaires**



Un potentiel de croissance significatif pour les **Maisons de mode**

Construction progressive autour de **Raselli Franco** d'une **plateforme industrielle stratégique**



K E R I N G
E Y E W E A R



FACONNER LE PROCHAIN CHAPITRE
D'UNE RÉUSSITE UNIQUE

Un **portefeuille équilibré** composé de licences
et de marques gérées en propre

Une **plateforme intégrée**

Des perspectives prometteuses
avec les **lunettes connectées**



Développement de maison dotée d'un fort héritage culturel

Ginori 1735,

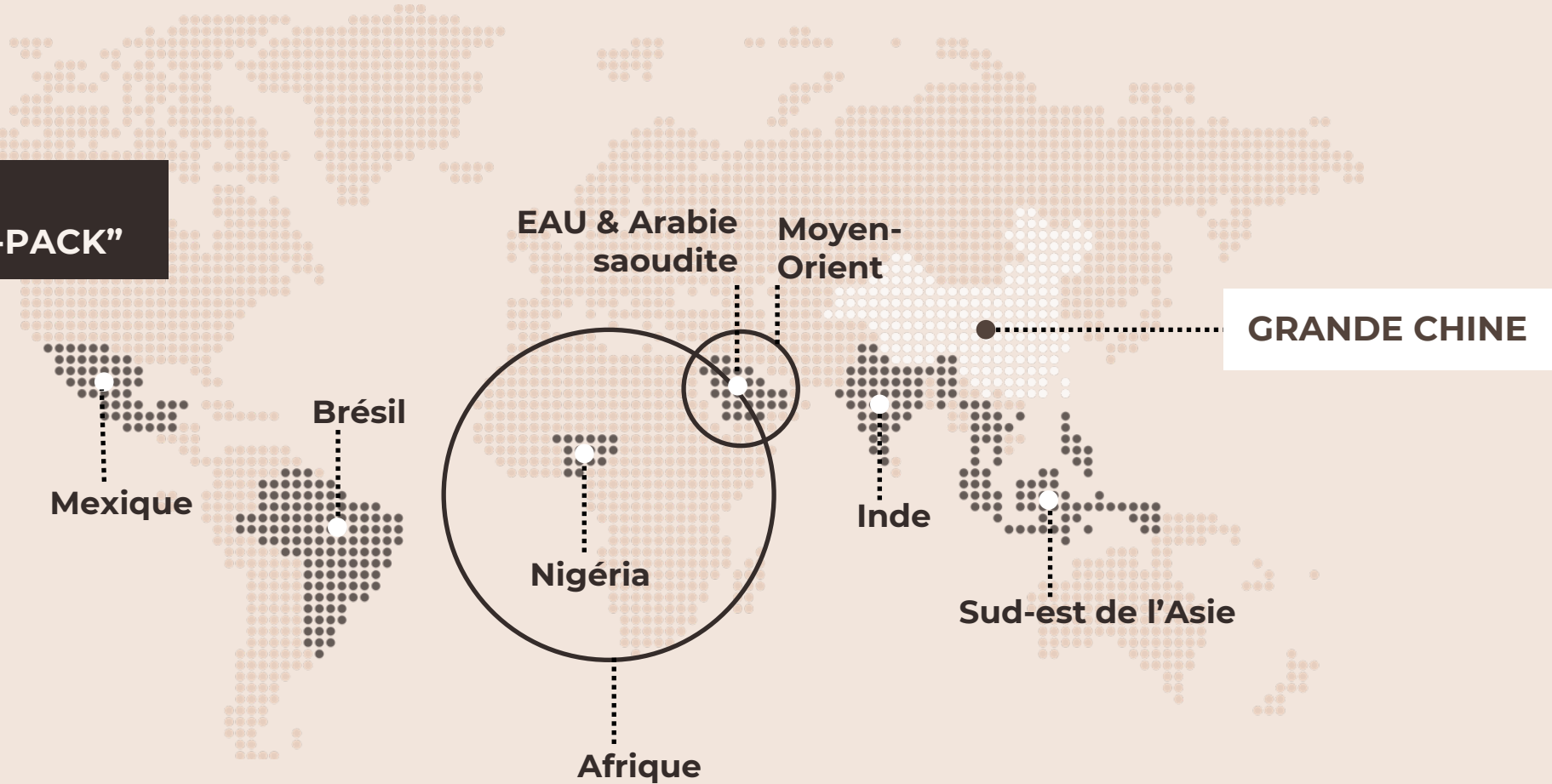
Opportunités long-terme dans les domaines de la **Longévité et du Bien-être**

Réalisation du plein potentiel de la catégorie **Beauté** de nos marques, notamment via le **partenariat avec L'Oréal**

Accompagnement des marques émergentes à travers **House of Wonders**

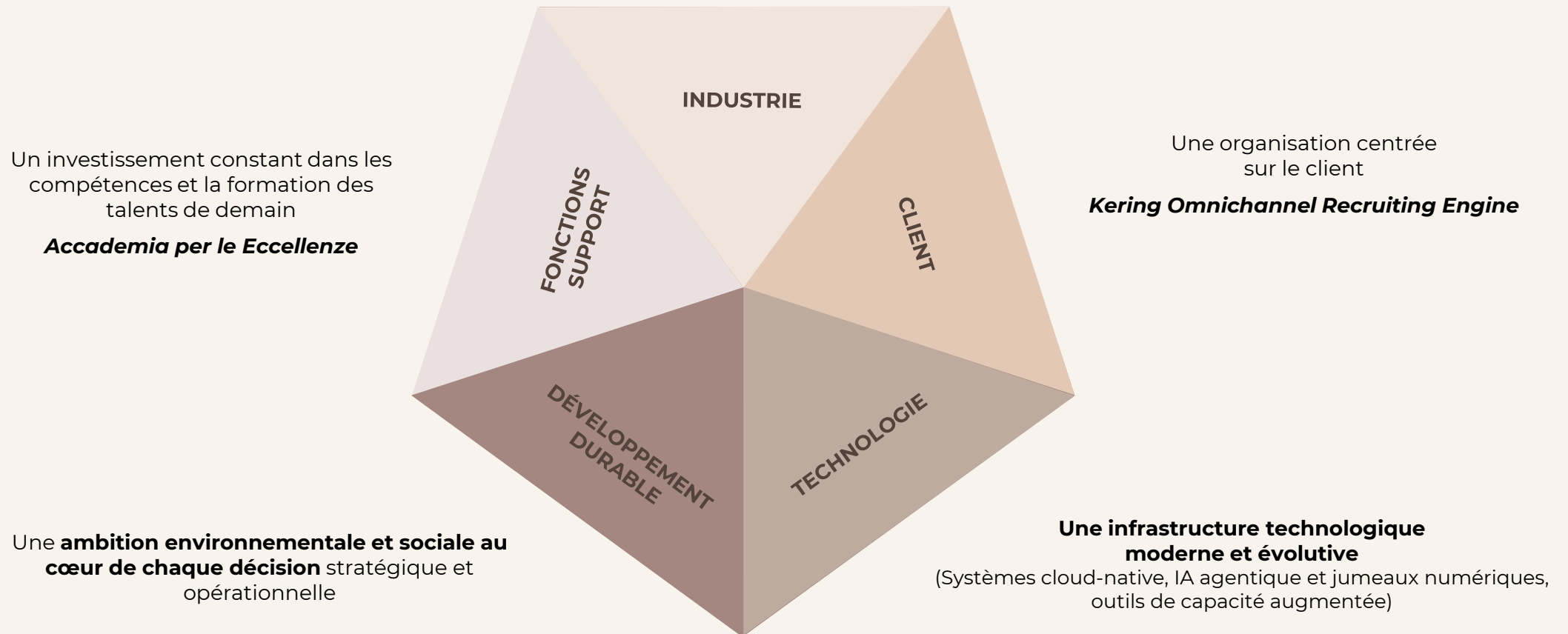
EXPANSION GÉOGRAPHIQUE, DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS POUR NOS MAISONS

**MARCHÉS À FORT
POTENTIEL – LE “6-PACK”**



UNE PLATEFORME GROUPE AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ ET DE L'EXÉCUTION

Consolidation des **compétences clés**
Un écosystème de **fournisseurs** bâti autour de **partenaires stratégiques**



PRIORITÉ DONNÉE À L'EXÉCUTION

L'excellence au cœur de toutes nos actions

AMBITIONS

CALENDRIER

Croissance durable	Surperformance progressive par rapport au marché	MOYEN TERME
Taux de marge opérationnelle courante	Plus que doubler le taux de marge opérationnelle courante par rapport à l'exercice 2025 en pourcentage	MOYEN TERME
Retour sur capitaux employés (ROCE)	>20 %	MOYEN TERME
Allocation du capital	Capex entre 5 % et 6 % du chiffre d'affaires	EN COURS
Retour aux actionnaires	Taux de distribution de ~50 % du résultat net courant, part du Groupe Croissance du dividende alignée sur la performance	EN COURS

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Armelle Poulou
Directrice financière



CHIFFRES CLÉS 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES

14,7 milliards d'€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT

1,6 milliards d'€

marge de 11,1 %

CASH-FLOW LIBRE
OPÉRATIONNEL

4,4 milliards d'€

2,3 milliards d'€

(hors immobilier)

INVESTISSEMENTS
OPÉRATIONNELS BRUTS

830 millions d'€

ENDETTEMENT FINANCIER NET

8,0 milliards d'€

SALARIÉS

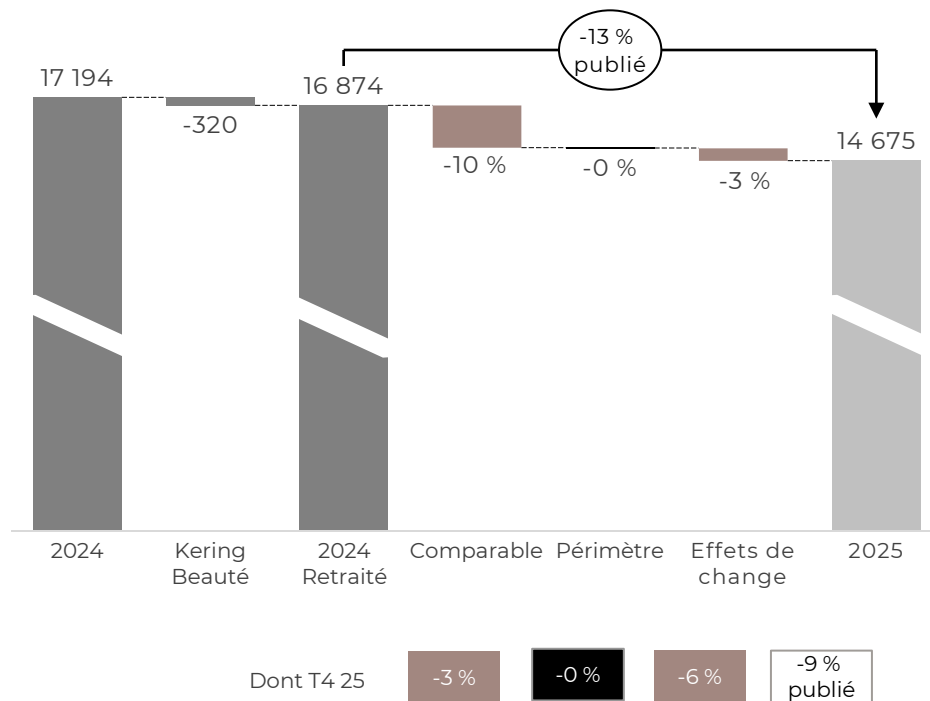
43 731

Au 31 décembre 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

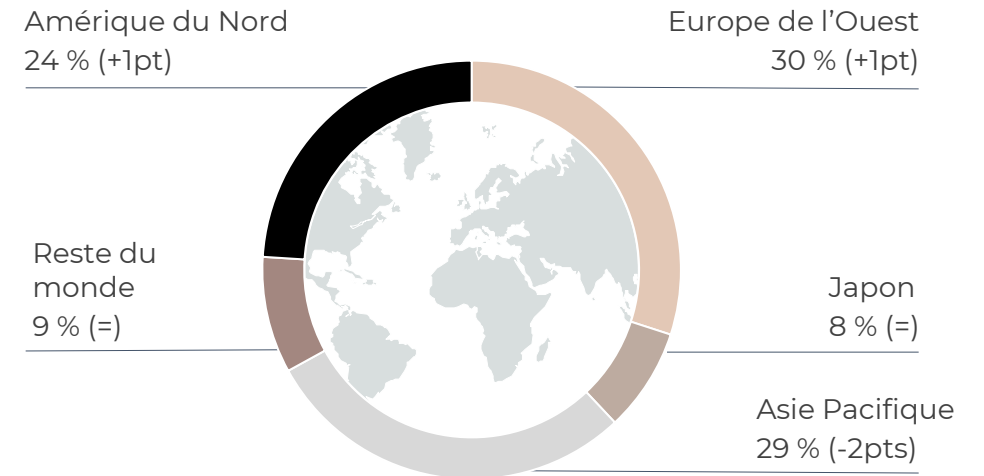
ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et variation en taux de change constant)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION

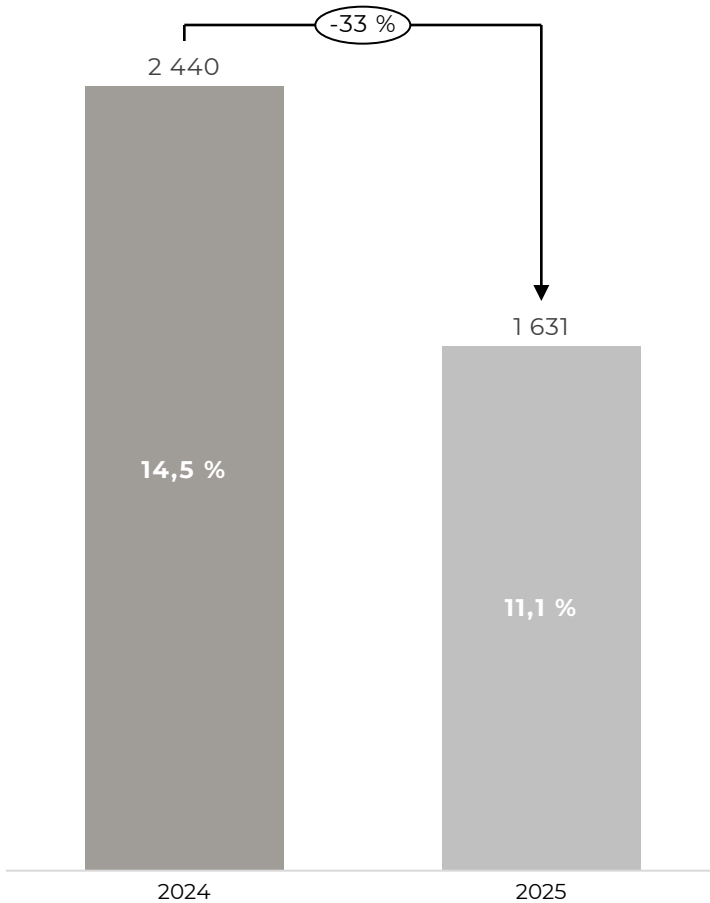
(en % du CA total de l'exercice et variation en publié)



Les chiffres 2025 retraités excluent Kering Beauté (IFRS 5). Les chiffres du compte de résultat 2024 ont été retraités en conséquence.
Variation en comparable : à périmètre et taux de change constants.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT 2025

RÉSULTAT ET MARGE OPÉRATIONNELS COURANTS DU GROUPE (M€ ET %)



OPTIMISATION DURABLE DES COÛTS

2025

AJUSTEMENT DU RÉSEAU DE MAGASINS ET DES DÉPENSES ASSOCIÉES

75 fermetures nettes de magasins en propre (DOS), dont 14 outlets

OPTIMISATION DES AUTRES CHARGES

Renégociation des contrats | Réduction des surfaces | Restructuration

MAGASINS EN PROPRE À FIN 2025
1 719

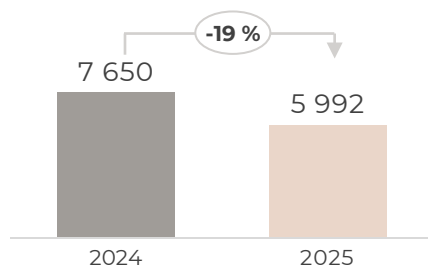
Opex Groupe : -925 M€ en 2025 (publié)
en baisse de 9 % par rapport à 2024

CHIFFRES CLÉS 2025 PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL (1/2)

GUCCI

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et croissance comparable)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

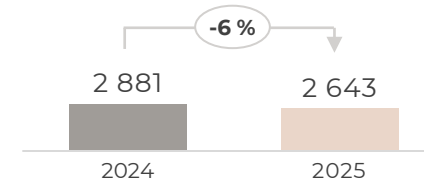
(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

en M€	2024	2025
Résultat opérationnel courant	1 605	966
Marge (%)	21,0 %	16,1 %

SAINT LAURENT

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et croissance comparable)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

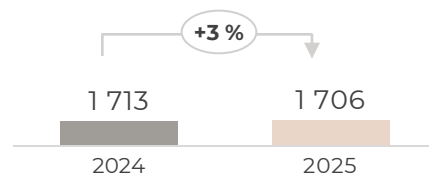
(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

en M€	2024	2025
Résultat opérationnel courant	593	529
Marge (%)	20,6 %	20,0 %

BOTTEGA VENETA

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et croissance comparable)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

en M€	2024	2025
Résultat opérationnel courant	255	267
Marge (%)	14,9 %	15,6 %

CHIFFRES CLÉS 2025 PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL (2/2)



BALENCIAGA

AUTRES MAISONS

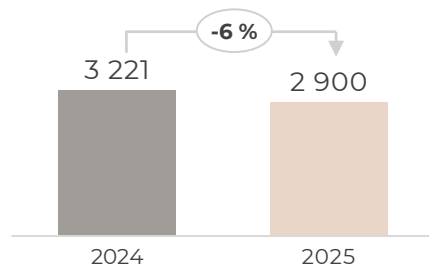


BOUCHERON

KERING EYEWEAR & CORPORATE

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et croissance comparable)



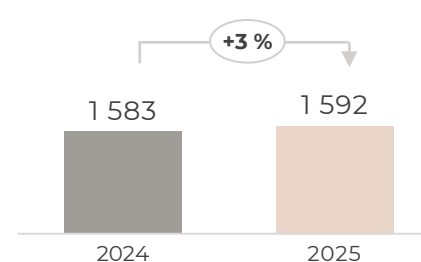
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

en M€	2024	2025
Résultat opérationnel courant	(9)	(112)
Marge (%)	n.a	n.a

CHIFFRE D'AFFAIRES - KERING EYEWEAR

(en M€ et croissance comparable)



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

En M€	2024	2025
Résultat opérationnel courant	(2)	(17)
<i>Dont Kering Eyewear</i>	277	252
<i>Dont Corporate & autres</i>	(279)	(269)

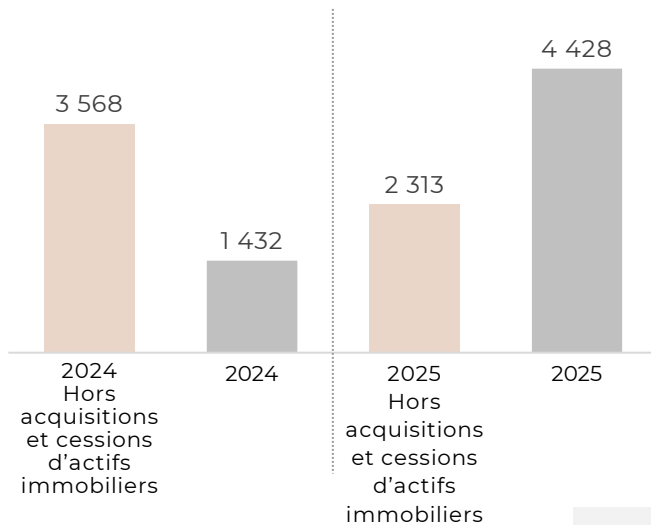
PERFORMANCES FINANCIÈRES

En M€	2025	2024
Chiffre d'affaires	14 675	16 874
Marge brute	10 660	12 394
Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement	3 675	4 546
Résultat opérationnel courant	1 631	2 440
Autres produits et charges opérationnels non courants	(584)	(242)
Résultat financier	(594)	(614)
Charge d'impôt	(354)	(455)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(60)	(10)
Résultat net des activités poursuivies	39	1 119
Résultat net des activités abandonnées	101	108
Résultat net	140	1 227
<i>dont part du Groupe</i>	72	1 133
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non courants	532	1 206
Résultat net part du Groupe, par action (en euros)	0,59	9,24
Résultat net part du Groupe par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)	4,34	9,84

Tous les chiffres 2025, à l'exception du nombre de salaires, excluent Kering Beauté (IFRS 5). Tous les chiffres 2024 ont été retraités en fonction.

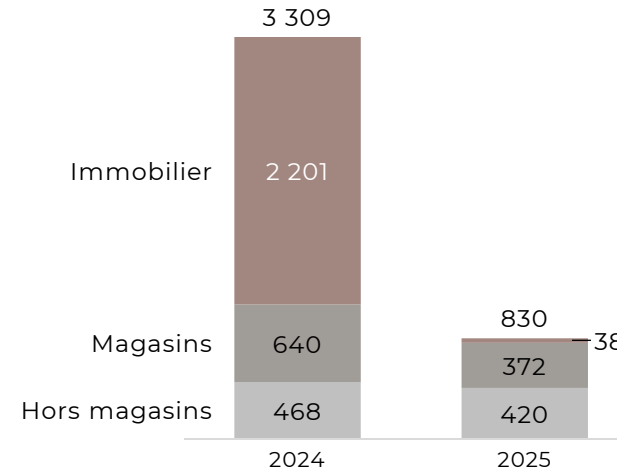
CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL, INVESTISSEMENT & ENDETTEMENT FINANCIER NET 2025

CASH-FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL (M€)



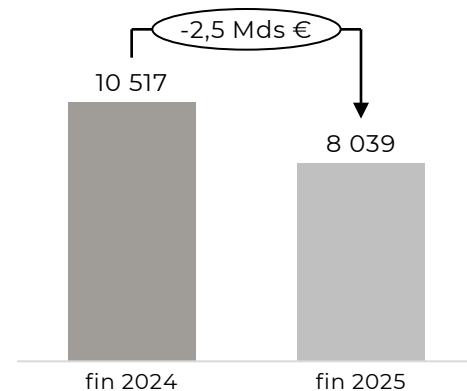
- Flux de trésorerie disponible (FCF) à 4,4 Mds€, dont 2,1 Mds€ liés aux transactions immobilières

INVESTISSEMENT (M€)



- Investissement Groupe : 792 M€ hors immobilier
- Représentant 5,4 % du chiffre d'affaires hors immobilier (contre 6,4 % en 2024)

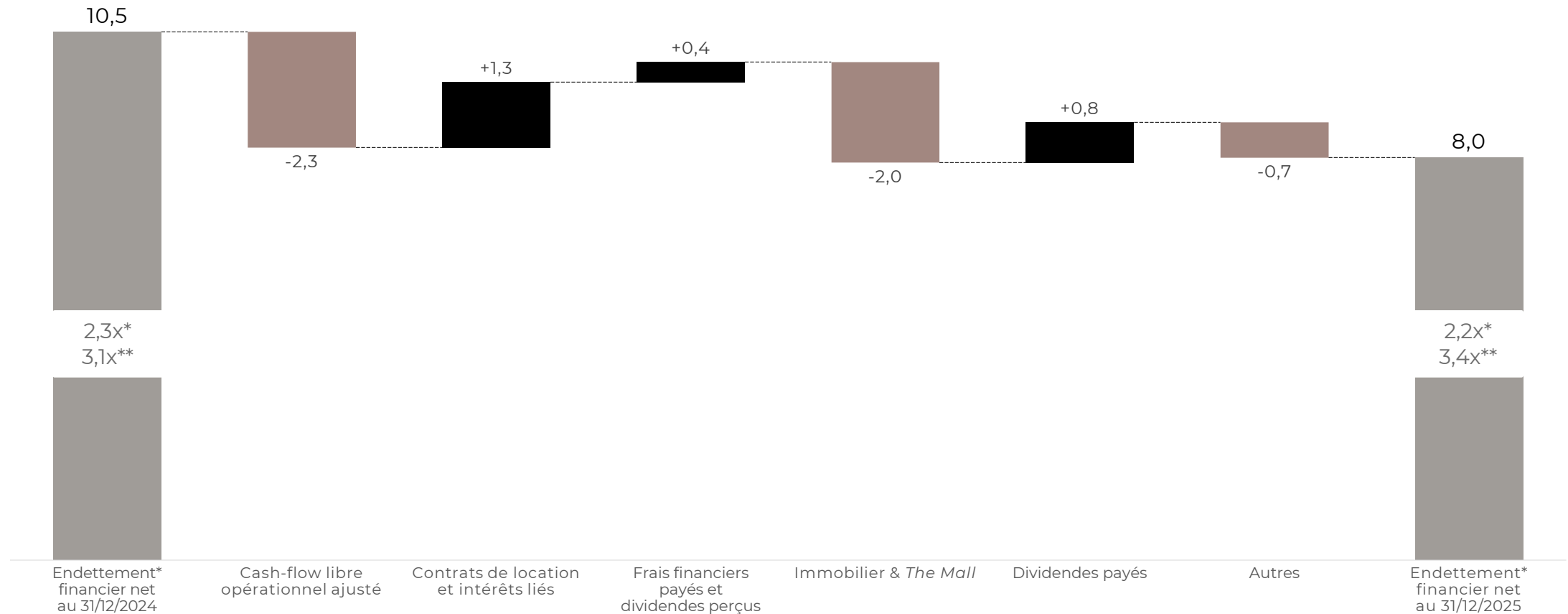
ENDETTEMENT FINANCIER NET* (M€)



- Exécution conforme à la trajectoire de désendettement

ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

En Mds€ et ratio endettement net / EBITDA(*)(**)



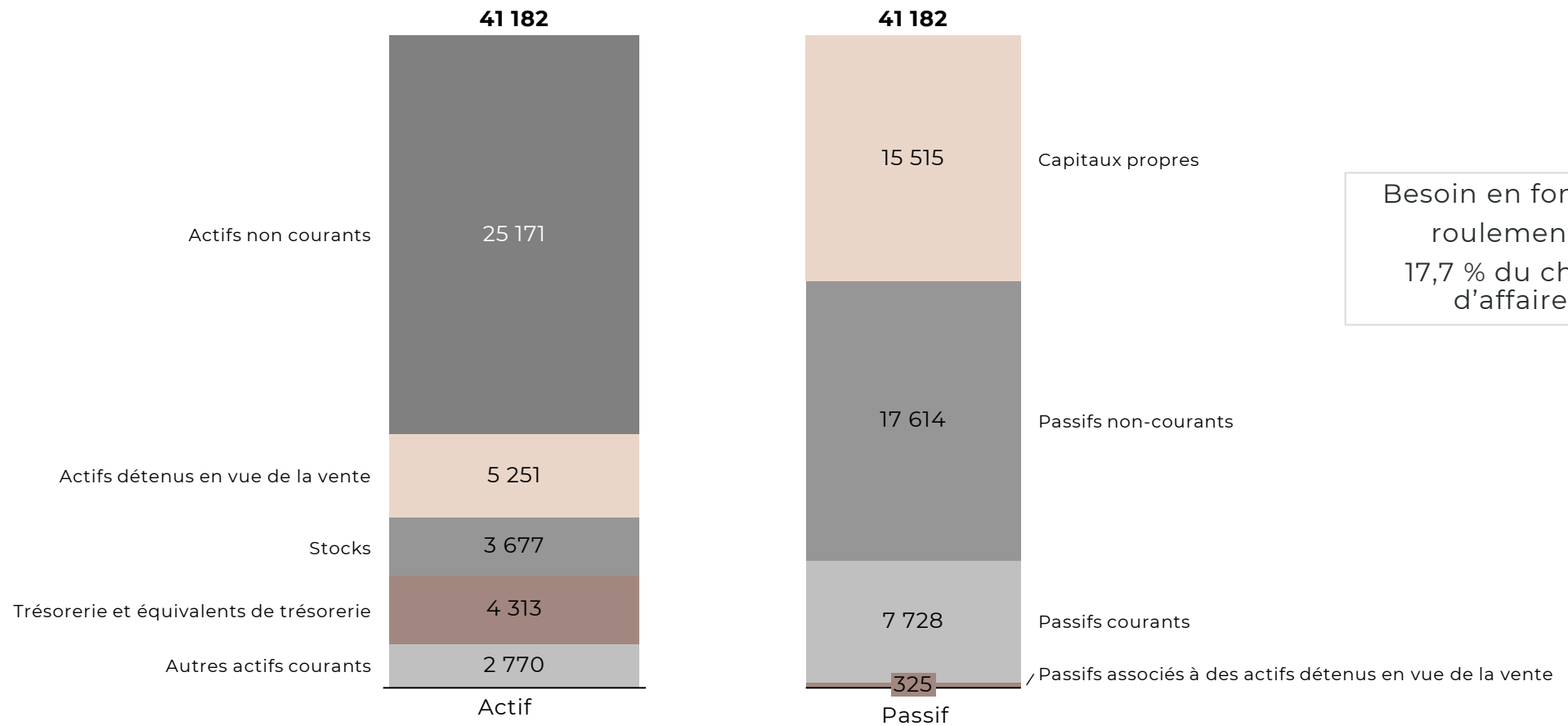
* Dette financière nette hors passifs locatifs / EBITDA récurrent.

** Avant IFRS 16, soit dette financière nette hors passifs locatifs / EBITDA récurrent ajusté.

BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

BILAN RÉSUMÉ

En Mds€



INTRODUCTION D'UN NOUVEAU REPORTING PAR SEGMENT, REFLÉTANT LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DU GROUPE

Kering Mode & Maroquinerie

GUCCI

SAINT LAURENT

BOTTEGA VENETA

BALENCIAGA

M@QUEEN

Brioni

La performance de Gucci est présentée au sein du segment Mode & Maroquinerie et fait également l'objet d'une communication distincte.

Kering Jewelry

BOUCHERON

PARIS DEPUIS 1858

Pomellato

DoDo

qeelin

Kering Eyewear

Un portefeuille de 15 marques

Corporate & autre

Services du Groupe

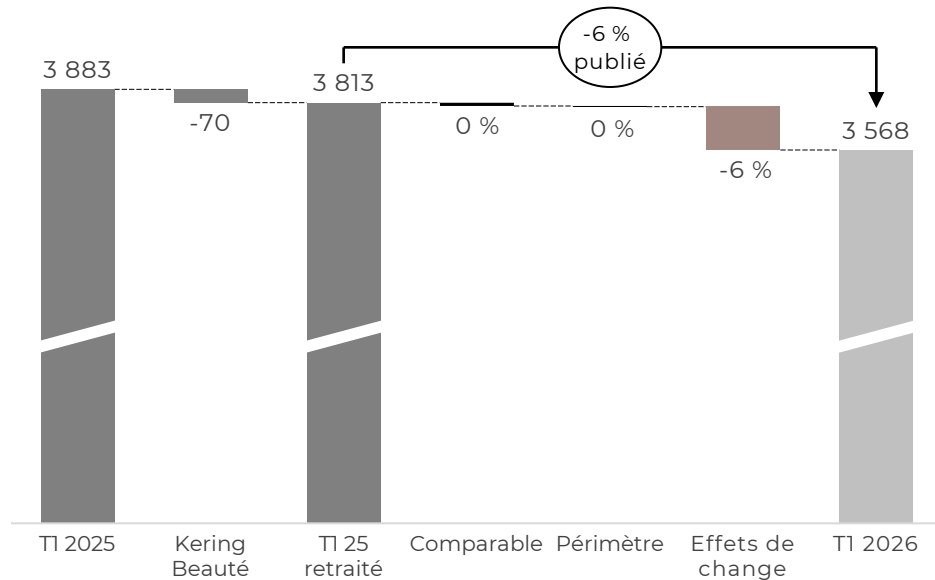
GINORI
1735

ITALIA

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{er} TRIMESTRE 2026

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€ et variation en taux de change constant)



FAITS MARQUANTS

- **Chiffre d'affaires stable à périmètre comparable et en baisse de 6 % en données publiées**
 - Les tensions géopolitiques au Moyen-Orient pèsent sur le trafic et la performance
- **Dynamiques régionales**
 - Des tendances régionales contrastées
 - L'Amérique du Nord a réalisé un excellent trimestre
 - L'Europe de l'Ouest a continué de faire face à des vents contraires
- **Progression et renforcement du bilan**
 - Plusieurs transactions stratégiques
 - Poursuite de l'optimisation du réseau de distribution

Les chiffres 2025 retraités excluent Kering Beauté (IFRS 5).
Variation comparable (%) : à périmètre et taux de change constants.

PRIORITÉS & PERSPECTIVES POUR 2026

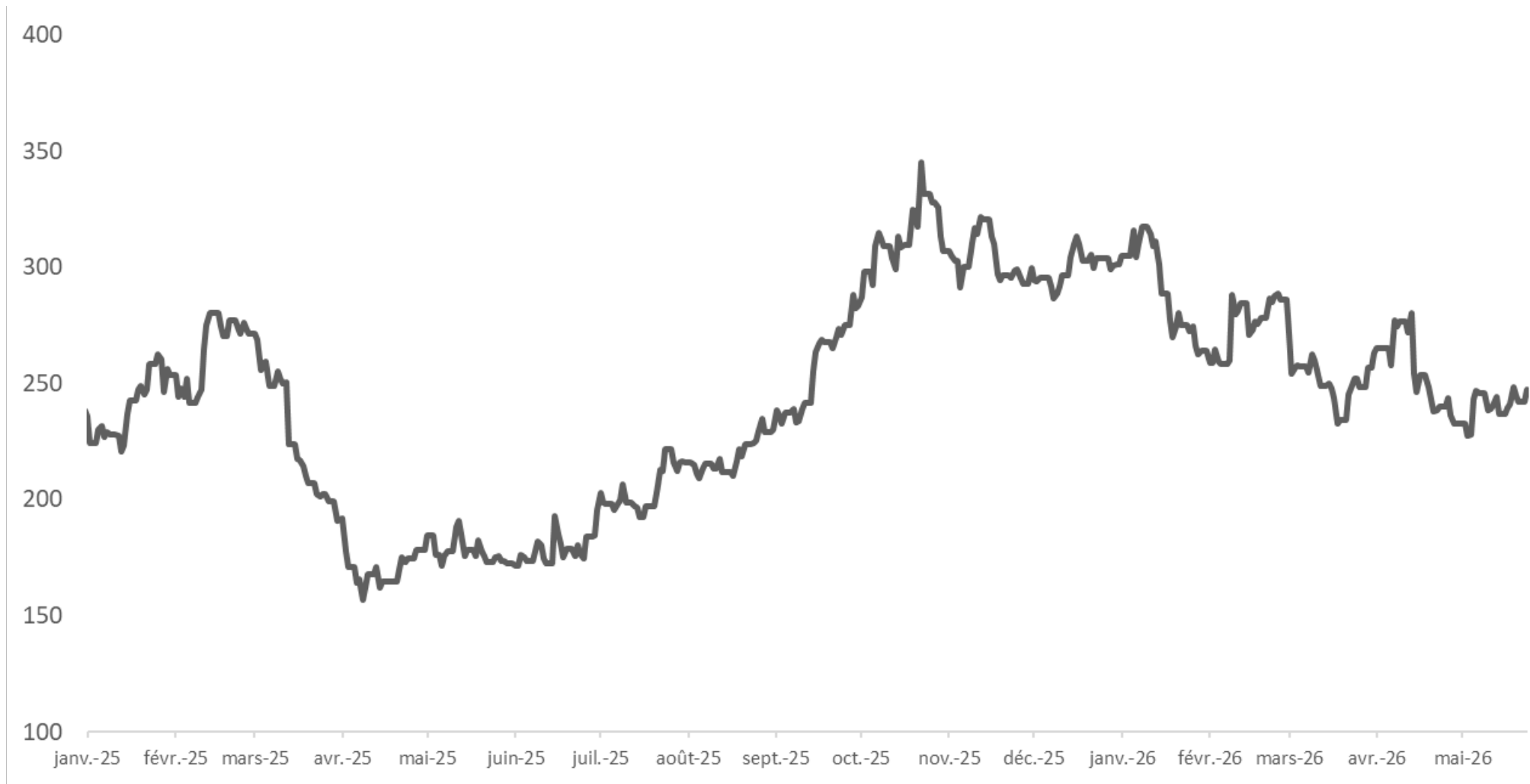
PRIORITÉS CLÉS

- Mise en place d'une organisation simplifiée
- Définition de stratégies de marques claires
- Renforcement de l'efficacité opérationnelle
- Focus sur l'exécution

PERSPECTIVES

- Retour à la croissance
- Amélioration des marges

ÉVOLUTION RÉCENTE DU COURS DE BOURSE



Cours de clôture
Source: LSEG - au 25 mai 2026

DIVIDENDE PROPOSÉ 2025

DIVIDENDE ORDINAIRE | 3,00 € PAR ACTION

Un acompte sur dividende de 1,25 € par action a été versé le 15 janvier 2026

Le solde de 1,75 € par action sera versé le 4 juin 2026

DIVIDENDE EXCEPTIONNEL | 1,00 € PAR ACTION

Lié à la cession de Kering Beauté à L'Oréal, finalisée au premier trimestre 2026

DÉVELOPPEMENT DURABLE

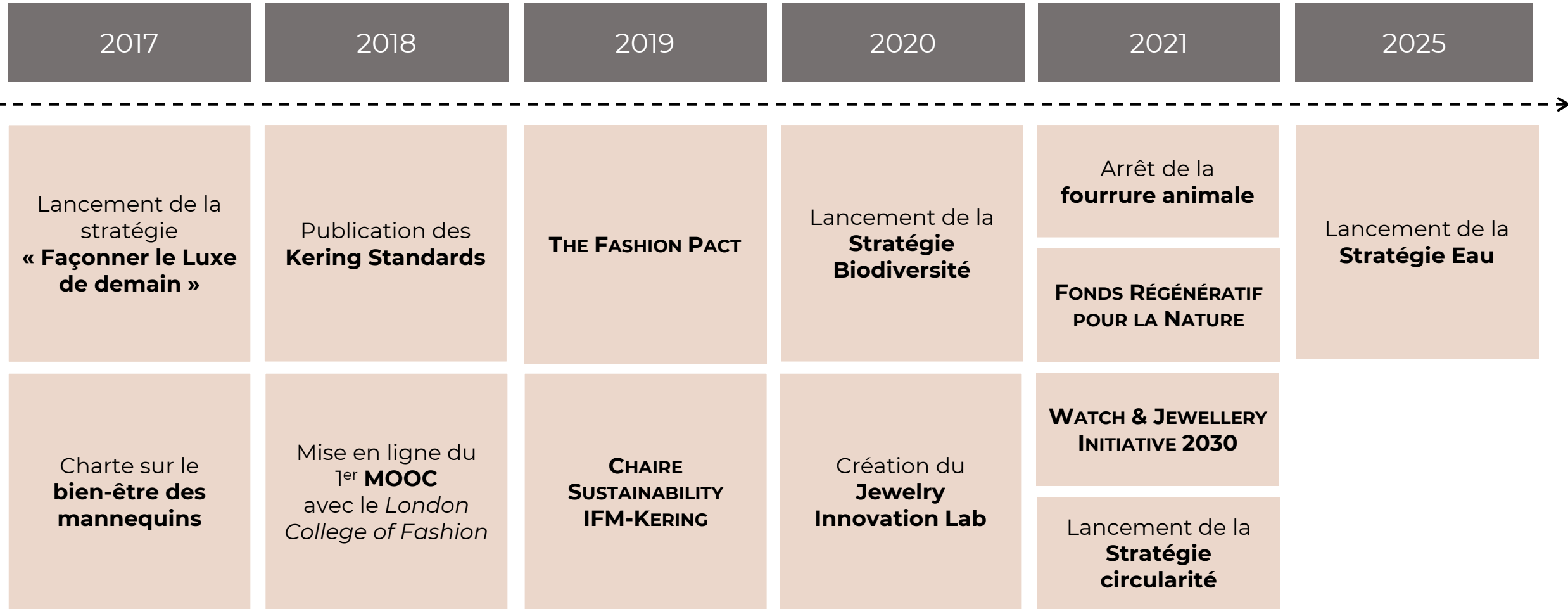
Marie-Claire Daveu

Directrice
du Développement durable
et des Affaires institutionnelles



UNE DECENNIE D'IMPACT AVERE

2016–2025



DES RESULTATS CONCRETS

Des avancées tangibles à l'échelle du Groupe

-34 %

émissions GES (Scopes 1,2,3)
en 2025 vs 2022

Politique Parentalité de

14 semaines rémunérées

+225

start-ups partenaires



97 %

traçabilité matières premières clés

Partenariats avec des

écoles et universités de référence

Déploiement du

Kering Generation Award

LE LUXE DURABLE EN ACTION

Nos Maisons transforment l'ambition en innovation

BOUCHERON
PARIS DEPUIS 1858

Écrin éco-conçu
réduisant le poids
de 75 % tout en
éliminant le
plastique



GUCCI

Accompagnement
des agriculteurs
vers des pratiques
plus durables



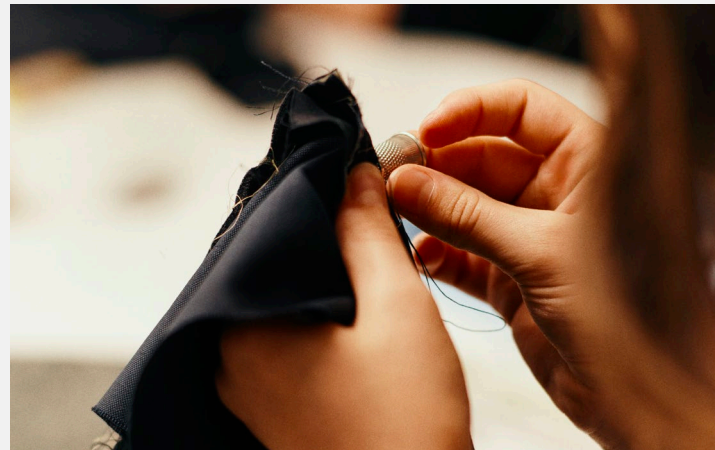
BOTTEGA VENETA

Développement
d'un mycélium
tressé issu d'un
procédé
à faible impact



Brioni

Ouverture
d'une école pour la
préservation et la
transmission des
savoir-faire
de la couture



UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE

Nos 3 priorités stratégiques

Production plus juste

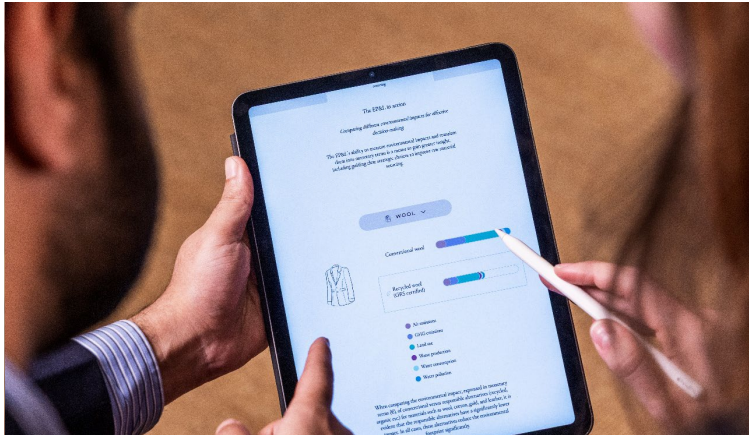
- Pilotage par la demande
- Eco-conception
- Réduction des impacts

Talents & Savoir-faire

- Artisans
- Formation
- Accademia per le Eccellenze

Matériaux & Modèles du futur

- Matériaux alternatifs
- Circularité
- Passeport Numérique Produits



DES OBJECTIFS CLAIRS

Des ambitions mesurables pour 2030–2050



Net Zero

2050



-50 %

émissions d'ici 2033



20 %

matériaux régénératifs

40 %

matériaux alternatifs

-30 %

intensité cuir d'ici 2028

100 %

traçabilité



LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE RECONKERING

Construire le “Next Luxury”

Faire du développement durable
un levier de performance

Renforcer la désirabilité et la résilience
de nos Maisons

Créer les nouveaux modèles
du Luxe

GOUVERNANCE

François-Henri Pinault
Président
du Conseil d'administration



Le Conseil d'administration de Kering

Administrateur indépendant
 Administrateur représentant les salariés

 F-H. PINAULT Président du Conseil	 LUCA DE MEO Directeur Général		
 VÉRONIQUE WEILL Administratrice référente	 DOMINIQUE D'HINNIN	 GIOVANNA MELANDRI	 SERGE WEINBERG
 JEAN-PIERRE DENIS Référent climat	 MAUREEN CHIQUET	 YONCA DERVISOGLU	 RACHEL DUAN
 FINANCIÈRE PINAULT représentée par Héroïse Temple-Boyer	 BAUDOUIIN PROT	 CONCETTA BATTAGLIA	 VINCENT SCHAAL

14
membres

58 %
Indépendants ⁽²⁾

50 %
Femmes ⁽²⁾

6
Nationalités

1
Administratrice
référente

2
Administrateurs
représentant les
salariés

100 %
Présidents de
Comités
indépendants

10
Expertises clés
pour le Groupe

11
DG &
Top Executives

(2) Hors Administrateurs représentant les salariés.



Un Conseil d'administration engagé



13 réunions du Conseil

93 % taux de participation



19 réunions de Comités

95 % taux de participation

Renouvellement du mandat de Véronique Weill



Véronique Weill

Administratrice référente, Présidente du Comité des rémunérations

Membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et de la gouvernance, et du Comité de développement durable

Taux d'assiduité durant le mandat : **99 %**

Compétences clés

-  Gouvernance
-  Leadership
-  Gestion des risques
-  Finance
-  Economie
-  Marketing
-  Numérique & nouvelles technologies
-  Innovation
-  CSR Responsabilité sociale et environnementale

Renouvellement du mandat de Serge Weinberg



Serge Weinberg

Administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et de la gouvernance

Membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations

Taux d'assiduité durant le mandat : **95 %**

Compétences clés

-  Gouvernance
-  Leadership
-  Gestion des risques
-  Finance
-  Economie
-  Innovation
-  Secteur du luxe
- CSR Responsabilité sociale et environnementale

Fins de mandats à l'issue de l'Assemblée générale



Maureen Chiquet



Yonca Dervisoglu



Jean-Pierre Denis

Nominations proposées à l'Assemblée générale



Marie-Hélène Chenut



Laurent Kleitman

Nomination de Marie-Hélène Chenut



Marie-Hélène Chenut

Candidate indépendante

63 ans - Nationalité française

35 ans de carrière chez Chanel

9 ans en tant que Directrice de la Haute Couture et des ateliers Haute Couture et Prêt-à-porter

Parcours en marketing, formation et développement des talents au sein des divisions Parfums Beauté et Mode

Docteure en Pharmacie, également diplômée de l'ESSEC en Management et Marketing

Compétences clés

 Secteur du luxe  Leadership  Gestion des risques

 Marketing  CSR Responsabilité sociale et environnementale

Nomination de Laurent Kleitman



Laurent Kleitman

Candidat indépendant

59 ans - Nationalité française








Directeur général du groupe Mandarin Oriental

Ancien Directeur général de Parfums Christian Dior

Ancien dirigeant au sein de Coty et Unilever

Diplômé de la Reims Management School

Compétences clés

 Secteur du luxe  Leadership  Gestion des risques  Finance
 Gouvernance  Marketing  Innovation

CSR Responsabilité sociale et environnementale

RÉMUNÉRATIONS

Véronique Weill

Administratrice référente,
Présidente
du Comité des rémunérations



Rémunérations 2025

François-Henri Pinault, Président-Directeur général
du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025

COMPOSANTES	MONTANT	COMMENTAIRES
Rémunération fixe annuelle	844 932 € <i>Prorata temporis</i>	Basé sur un montant annuel de 1 200 000 €
Rémunération variable annuelle	448 151 € <i>Prorata temporis</i>	Basé sur un montant annuel de 636 480 € <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de réalisation des objectifs financiers : 76,1 % • Niveau de réalisation des objectifs extra-financiers : 83,3 %
Rémunération long terme pluriannuelle	2 266 667 € Plan de KMU 2018	Dernier versement au titre du plan de KMU 2018 prévu en 2026
Avantages nature	61 695 €	<ul style="list-style-type: none"> • Voiture de fonction avec chauffeur • Couverture santé internationale
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n.a.	Non éligible depuis 2024
Rémunération variable de long terme	n.a.	Aucune action de performance attribuée en 2025

Rémunérations 2025

Luca de Meo, Directeur général
du 15 septembre au 31 décembre 2025

COMPOSANTE	MONTANT	COMMENTAIRES
Rémunération fixe annuelle	650 959 € <i>Prorata temporis</i>	Basé sur un montant annuel de 2 200 000 €
Rémunération variable annuelle	1 210 000 €	<ul style="list-style-type: none">• Montant cible spécifique pour l'année 2025• Réalisation à 100 % des objectifs de performance liés à la prise de fonctions
Indemnité de prise de fonctions <i>(portion en numéraire)</i>	15 000 000 €	Paiement en décembre 2025
Indemnité de prise de fonctions <i>(portion en actions de performance)</i>	19 531 actions attribuées	<ul style="list-style-type: none">• Valorisation à la date d'attribution : 4 999 936 €• Soumise à une condition de présence continue durant 3 ans
Avantages en nature	6 607 €	Voiture de fonction avec chauffeur
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n.a.	Non éligible
Rémunération variable de long terme	n.a.	Aucune attribution en 2025 (mécanisme introduit à compter de 2026)

Rémunérations 2025

François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration
du 15 septembre au 31 décembre 2025

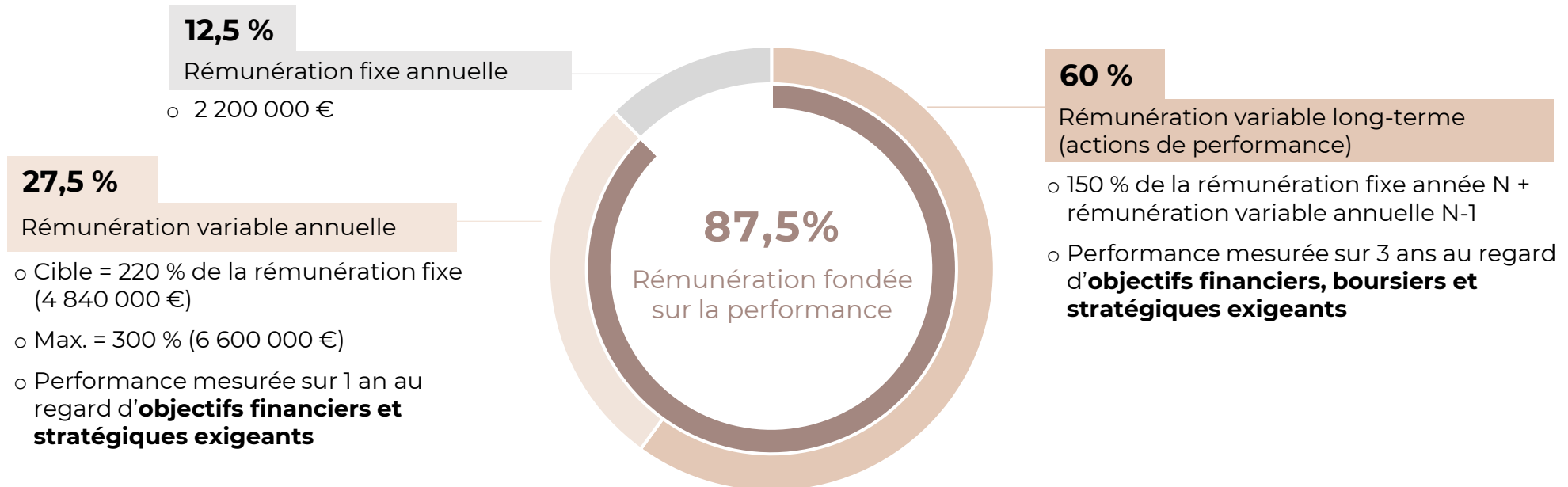
COMPOSANTE	MONTANT	COMMENTAIRES
Rémunération fixe annuelle	207 123 € <i>Prorata temporis</i>	Basé sur un montant annuel de 700 000 €
Rémunération variable long terme	755 actions livrées Aucune action attribuée	<ul style="list-style-type: none">Plan 2022 d'actions de performanceLivraison de 755 des 9 281 actions attribuées, en application des conditions de performance
Rémunération variable annuelle	n.a.	Non éligible
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	n.a.	Non éligible depuis 2024
Avantages en nature	n.a.	Non éligible

Politique de rémunération 2026 du Directeur général

Structure de la rémunération

Approche du Conseil d'administration

- > Structure fondée sur la performance, inchangée par rapport à 2025
- > Conçue pour favoriser la création de valeur durable et la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe
- > Alignement fort avec les intérêts des actionnaires



Politique de rémunération 2026 du Directeur général

Rémunération variable annuelle

Objectifs financiers **60 %**

40 % Objectifs stratégiques

30 % Résultat opérationnel courant (EBIT)

Atteinte de l'objectif budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour 2026

30 % Retour sur capitaux employés (ROCE)

Atteinte de l'objectif budgétaire fixé par le Conseil d'administration pour 2026



10 % Nouvelle organisation du Groupe

Déploiement des pôles Industrie et Client et de l'activité Joaillerie :

- Recrutement et prise de fonctions des postes clés
- Communication de la lettre de mission et de la feuille de route
- Mise en place de synergies entre et avec les Maisons

20 % Brand Equity Index

Croissance de l'indice pour les quatre principales Maisons de mode (Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, et Balenciaga), pondéré selon leur chiffre d'affaires ⁽¹⁾.

10 % Parité salariale

Ecart inexplicé⁽²⁾ de salaire fixe entre les femmes et les hommes inférieur à 1,5%.

(1) Objectif non-atteint en cas de situation entraînant un préjudice avéré à l'image, la réputation ou l'intégrité du Groupe, ainsi que le niveau de satisfaction client.

(2) Tel que calculé dans le cadre de la certification Universal Pay Check. L'écart inexplicé correspond à la différence résiduelle qui ne peut être expliquée par les facteurs susceptibles d'influencer légitimement les niveaux de rémunération (niveau de responsabilité, niveau d'expérience, localisation géographique, domaine d'activité, etc.)

Politique de rémunération 2026 du Directeur général

Rémunération variable long-terme

Objectifs financiers **50 %**

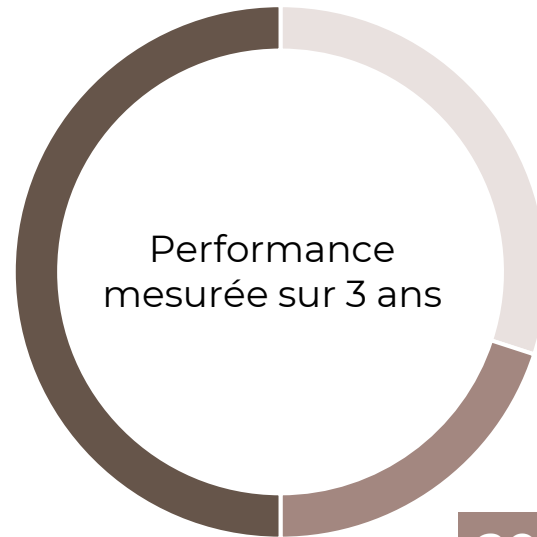
25 % Résultat opérationnel courant (EBIT)

Conditions cumulatives : atteinte de l'objectif budgétaire chaque année (2026, 2027 et 2028) et EBIT moyen en croissance sur 3 ans

25 % Cash-flow libre opérationnel (FCF)

Conditions cumulatives : atteinte de l'objectif budgétaire chaque année (2026, 2027 et 2028) et FCF moyen en croissance sur 3 ans

+ Condition de présence continue durant 3 ans



30 % Objectifs stratégiques

20 % Diversification de l'activité

Développement du chiffre d'affaires des Maisons de Joaillerie, de l'activité Joaillerie des Maisons de mode, ainsi que de Kering Eyewear

10 % Climat

Réduction de 12 % des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 du GHG Protocol d'ici 2028

20% Objectif boursier

20 % Total Shareholder Return (TSR) relatif

Evolution du TSR de Kering (cours de l'action, dividendes réinvestis) par rapport à un panel de 9 sociétés concurrentes du secteur du luxe ⁽¹⁾

(1) Burberry, Brunello Cucinelli, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont, et Tapestry.

Politiques de rémunération 2026

Président du Conseil d'administration et administrateurs

Inchangées par rapport à 2025

Président du Conseil d'administration

Rémunération fixe annuelle
de 700 000 €

Administrateurs

Enveloppe de 1 400 000 €
répartie entre les administrateurs

- ☞ Portion de 60 % fonction de l'assiduité
- ☞ Portion fixe de 40 %
- ☞ Parts spécifiques pour l'Administratrice référente (75 000 €), les quatre Présidents de Comités (23 000 € chacun), et le Référent climat (23 000 €)

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Bénédicte Margerin

Deloitte



SOMMAIRE

- **Rapports des Commissaires aux Comptes au titre de l'Assemblée Générale Ordinaire**
 - Rapport sur les comptes annuels de la Société
 - Rapport sur les comptes consolidés du Groupe
 - Rapport spécial sur les conventions réglementées

- **Rapports spéciaux sur les opérations sur le capital au titre de l'Assemblée Générale Extraordinaire**

- **Rapport de certification des informations en matière de durabilité**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Rapports sur les comptes annuels et consolidés

	Comptes annuels	Comptes consolidés
Références	Pages 463 - 466 du Document d'enregistrement universel	Pages 434 - 437 du Document d'enregistrement universel
Objet de notre mission	Certification que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, de la situation financière et du patrimoine de Kering SA à la fin de l'exercice écoulé	Certification que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine du groupe Kering à la fin de l'exercice écoulé
Points clés de l'audit	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des titres de participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Tests de perte de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée • Évaluation de la dépréciation des stocks
Vérifications spécifiques	Aucune observation sur le rapport de gestion, sur les informations relatives au gouvernement d'entreprise et aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux	Aucune observation sur les informations données dans le rapport de gestion du Groupe

Certification sans réserve des comptes annuels et consolidés

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

Autres rapports

▪ **Rapport spécial sur les conventions réglementées (pages 467 – 468 du Document d'Enregistrement Universel)**

- Poursuite de la convention d'assistance au titre de prestations réalisées par la société Artémis S.A.S., déjà approuvée au cours des exercices précédents

▪ **Rapports spéciaux sur les opérations sur le capital**

- Rapport sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre (résolution n°19)
- Rapport sur l'augmentation du capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (résolution n°20)
- Rapport sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à des catégories de bénéficiaires dénommés (résolution n°21)

Nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'administration

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Rapport non soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et taxonomie (pages 301 – 304 du Document d'Enregistrement Universel)

- **Assurance limitée portant sur 3 axes distincts :**

- Conformité du processus mis en œuvre pour déterminer les informations en matière de durabilité à publier, au regard des normes européennes de reporting de durabilité (« ESRS »)
- Conformité aux « ESRS » de la publication de ces informations dans le rapport de gestion
- Respect des exigences de publication des informations relatives à la taxonomie (article 8 du règlement (UE) 2020 /852)

Aucune erreur, omission ou incohérence majeure détectée sur ces 3 axes.

CONCLUSION

François-Henri Pinault
Président
du Conseil d'administration



SESSION DE
QUESTIONS-REponses



VOTE DES RÉOLUTIONS



PREMIÈRE RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2025

DEUXIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

TROISIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 et fixation du dividende

- Dividende ordinaire en numéraire de 3 € (*) par action

() Le montant du solde du dividende en numéraire versé sera de 1,75 €, en complément de l'acompte de 1,25 € mis en paiement le 15 janvier 2026*

- Dividende exceptionnel de 1 € par action
- Mise en paiement du solde du dividende ordinaire et du dividende exceptionnel à compter du 4 juin 2026

QUATRIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Renouvellement du mandat de Madame Véronique Weill en qualité d'administratrice

CINQUIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Renouvellement du mandat de Monsieur Serge Weinberg en qualité d'administrateur

SIXIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Nomination de Madame Marie-Hélène Chenut en qualité d'administratrice

SEPTIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Nomination de Monsieur Laurent Kleitman en qualité d'administrateur

HUITIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

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 2025 aux mandataires sociaux

NEUVIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

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 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président-Directeur général, pour la période courant du 1^{er} janvier au 14 septembre 2025

DIXIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

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 2025 à Monsieur Luca de Meo, Directeur général, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025

ONZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

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 2025 à Monsieur François-Henri Pinault, Président du Conseil d'administration, pour la période courant du 15 septembre au 31 décembre 2025

DOUZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

TREIZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

QUATORZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

QUINZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en charge de la certification des comptes

SEIZIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Nomination du cabinet Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Nomination du cabinet Auditex en qualité de Commissaire aux comptes suppléant

DIX-HUITIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de la Société

- Prix maximum d'achat : 700 €
- Pourcentage maximum du capital social : 10 %
- Durée de l'autorisation : 18 mois
- Rachat d'actions maximum : 12 342 077 actions, soit 8 639 453 900 € au 1^{er} mars 2026
- Objectifs poursuivis :
 - Annulation des titres propres
 - Attribution d'actions aux salariés ou mandataires sociaux (dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions ou d'options d'achat d'actions)
 - Acquisition d'actions en vue d'assurer la liquidité et d'animer le titre de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité
 - Opérations de croissance externe

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION (à titre extraordinaire)

Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de la Société, existantes ou à émettre, soumises, le cas échéant, à des conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, ou de certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre

VINGTIÈME RÉOLUTION (à titre extraordinaire)

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées aux salariés, anciens salariés et mandataires sociaux éligibles adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION (à titre extraordinaire)

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires réservées à des catégories de bénéficiaires dénommées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de ces derniers (utilisable en dehors des périodes d'offre publique)

VINGT-DEUXIÈME RÉOLUTION (à titre ordinaire)

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

MERCI POUR VOTRE
PARTICIPATION



K E R I N G



GUCCI | SAINT LAURENT | BOTTEGA VENETA | BALENCIAGA | McQUEEN | BRIONI
BOUCHERON | POMELLATO | DODO | QEELIN | GINORI 1735
KERING EYEWEAR