

K E R I N G



SOMMAIRE GÉNÉRAL

CHAPITRE 1

Chiffres clés 2021	3
--------------------	---

CHAPITRE 2

Rapport d'activité	9
--------------------	---

1 - Préambule – Impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du groupe et ses comptes consolidés au 31 décembre 2021	10
2 - Faits marquants de l'exercice 2021	13
3 - Activité de l'exercice 2021	15
4 - Performances opérationnelles	19
5 - Bilan au 31 décembre 2021	31
6 - Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net	33
7 - Résultat de la société Kering SA	35
8 - Transactions avec les parties liées	35
9 - Événements postérieurs à la clôture	35
10 - Perspectives	36
11 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	36

CHAPITRE 3

États financiers au 31 décembre 2021	39
--------------------------------------	----

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2021	40
2 - Extrait des comptes annuels de la société Kering SA	105

CHAPITRE 1

Chiffres clés 2021

Kering en 2021	4
Chiffres clés consolidés du Groupe	5
Données par action	5
Chiffre d'affaires	6
Résultat opérationnel courant	7
Autres indicateurs financiers	7

KERING EN 2021

Chiffre d'affaires

17 645 M€

+ 34,7 %

en publié par rapport à 2020

+ 35,2 %

en comparable ⁽¹⁾ par rapport à 2020

+ 13,4 %

en comparable ⁽¹⁾ par rapport à 2019

Résultat opérationnel courant

5 017 M€

+ 60,0 %

par rapport à 2020

28,4 %

marge opérationnelle courante

Résultat net part du Groupe

3 176 M€

Dividende par action

12,00 € ⁽²⁾

Cash-flow libre opérationnel

3 948 M€

+ 87,6 %

par rapport à 2020



42 811

collaborateurs
au 31 décembre 2021 ⁽³⁾



- 41 %

d'empreinte environnementale
(intensité EP&L 2015-2021)



56 %

des managers
sont des femmes



« A List »

CDP 2021 sur le climat
et sur l'eau

(1) Chiffre d'affaires en comparable défini en page 36.

(2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

(3) 38 836 ETP moyen en 2021.

Chiffres clés consolidés du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Chiffre d'affaires	17 645,2	13 100,2	+ 34,7 %	15 883,5
EBITDA	6 470,4	4 574,2	+ 41,5 %	6 023,6
Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)	36,7 %	34,9 %	+ 1,8 pt	37,9 %
Résultat opérationnel courant	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	28,4 %	23,9 %	+ 4,5 pts	30,1 %
Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe	3 175,7	2 150,4	+ 47,7 %	2 308,6
dont activités poursuivies hors éléments non courants	3 361,3	1 972,2	+ 70,4 %	3 211,5
Investissements opérationnels bruts ⁽¹⁾	934,0	786,9	+ 18,7 %	955,8
Cash-flow libre opérationnel ⁽²⁾	3 947,8	2 104,6	+ 87,6 %	1 520,7
Endettement financier net ⁽³⁾	168,4	2 148,7	- 92,2 %	2 812,2

(1) Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(2) Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

(3) Endettement financier net défini en page 37.

Données par action

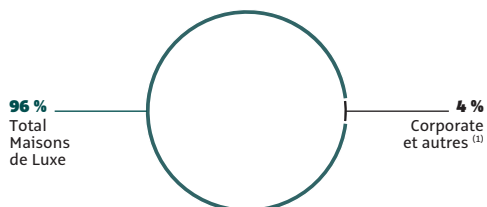
(en euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Résultat net part du Groupe	25,49 €	17,20 €	+ 48,2 %	18,40 €
dont activités poursuivies hors éléments non courants	26,98 €	15,78 €	+ 71,0 %	25,59 €
Dividende par action	12,00 € ⁽¹⁾	8,00 €	+ 50,0 %	8,00 €

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.



Chiffre d'affaires

Répartition du chiffre d'affaires



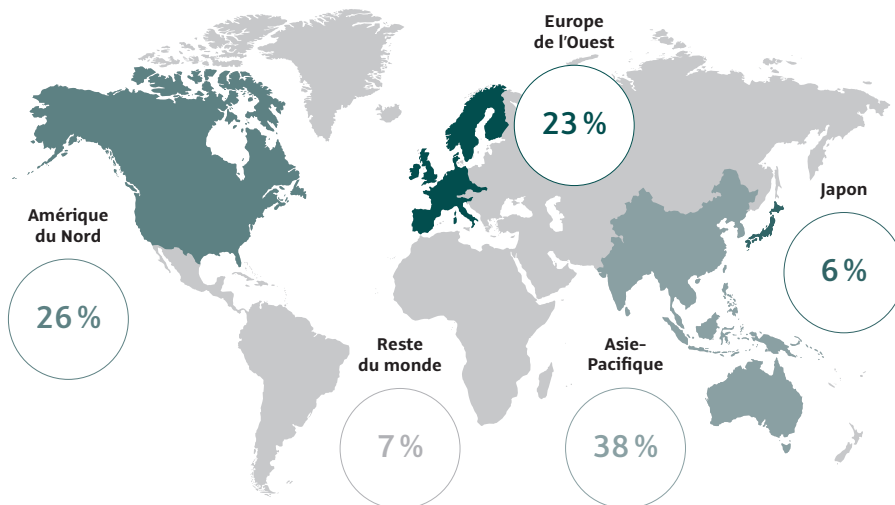
(1) Corporate et autres défini en page 30.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Maisons de Luxe	17 019,4	12 676,6	+ 34,3 %	15 382,6
Corporate et autres ⁽¹⁾	625,8	423,6	+ 47,7 %	500,9
Groupe	17 645,2	13 100,2	+ 34,7 %	15 883,5

(1) Corporate et autres défini en page 30.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

(en % du chiffre d'affaires du Groupe)



Résultat opérationnel courant

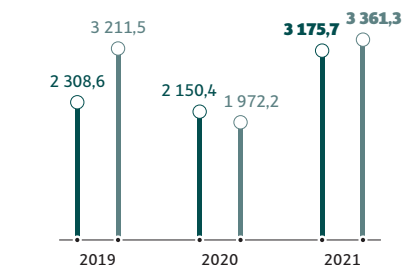
(en millions d'euros)	2021	2020	Variation publiée	2019
Maisons de Luxe	5 175,3	3 367,1	+ 53,7 %	5 042,0
Taux de marge opérationnelle courante	30,4 %	26,6 %	+ 3,8 pts	32,8 %
Corporate et autres ⁽¹⁾	(158,1)	(231,9)	+ 31,8 %	(263,7)
Groupe	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3
Taux de marge opérationnelle courante	28,4 %	23,9 %	+ 4,5 pts	30,1 %

(1) Corporate et autres défini en page 30.

Autres indicateurs financiers

Résultat net part du Groupe

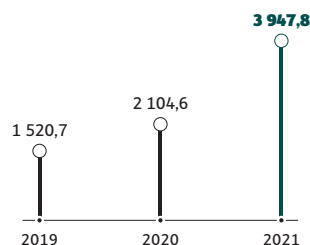
(en millions d'euros)



- Résultat net, part du Groupe
- Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe

Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾

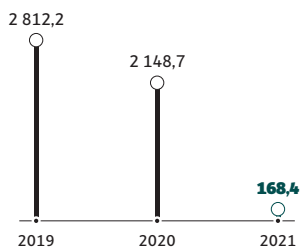
(en millions d'euros)



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

Endettement financier net ⁽²⁾

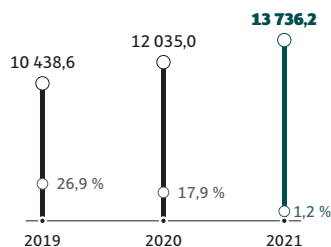
(en millions d'euros)



(2) Endettement financier net défini en page 37.

Capitaux propres et ratio d'endettement ⁽³⁾

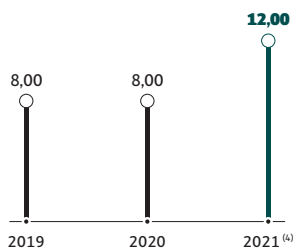
(en millions d'euros et en %)



(3) Endettement financier net (défini en page 37) / capitaux propres.

Dividende par action

(en euros)



(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

CHAPITRE 2

Rapport d'activité

1 - Préambule – Impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du groupe et ses comptes consolidés au 31 décembre 2021	10	7 - Résultat de la société Kering SA	35
2 - Faits marquants de l'exercice 2021	13	8 - Transactions avec les parties liées	35
3 - Activité de l'exercice 2021	15	9 - Événements postérieurs à la clôture	35
Chiffres clés de l'activité	15	10 - Perspectives	36
4 - Performances opérationnelles	19	11 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	36
Maisons de Luxe	19	Chiffre d'affaires « réel » et « comparable »	36
Gucci	22	Résultat opérationnel courant	36
Yves Saint Laurent	24	EBITDA	37
Bottega Veneta	26	Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible	37
Autres Maisons	28	Endettement financier net	37
Corporate et autres	30	Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	37
5 - Bilan au 31 décembre 2021	31		
6 - Commentaires sur l'évolution de l'endettement financier net	33		

1 - PRÉAMBULE – IMPACTS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET SES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

L'année 2021 est marquée par une reprise économique vigoureuse

L'économie mondiale a été fortement impactée en 2020 par la pandémie de Covid-19 et aurait reculé de 3,5 % selon les dernières données d'Oxford Economics (source des informations à suivre sauf mention spécifique). L'ampleur de la récession a pu cependant différer selon les économies. Au niveau mondial, le pic de la crise a été atteint au deuxième trimestre de 2020, les mesures de confinement et les restrictions de voyage ayant pesé très lourdement sur les principales économies. Toutefois, à l'issue des pics épidémiques de début 2020 et en lien avec l'assouplissement des contraintes sanitaires, l'activité a rebondi au printemps en Asie, notamment en Chine, puis pendant l'été pour les économies des pays matures. Au cours du second semestre, la reprise a été plus progressive pour les pays affectés par une circulation active du virus conduisant à la mise en place de nouvelles mesures contraignantes (confinement ciblé, couvre-feu), particulièrement en Europe de l'Ouest.

Dès les premiers mois de 2021, en dépit d'une situation sanitaire ayant entraîné au cours de l'hiver la mise en œuvre de restrictions de circulation et d'activité généralisées ou ciblées en Europe et dans une moindre mesure dans certains pays asiatiques ou en Amérique du Nord, le rebond des économies s'est accéléré, semblant globalement suivre une forme de V. L'évolution de la pandémie dans la seconde moitié de l'année, notamment la diffusion rapide du variant Omicron ou une augmentation relative de cas de Covid-19 en Chine au cours de l'été et en fin d'année, ne semble pas avoir affecté très matériellement la croissance mondiale. Elle pourrait ainsi s'établir à + 5,8 %, avec un niveau d'activité dépassant celui d'avant pandémie (2019).

L'Asie a été l'un des moteurs de la reprise, en très grande partie grâce à la Chine dont l'économie avait été l'une des rares à terminer 2020 en croissance (+ 2,3 %). En 2021, l'activité économique chinoise pourrait avoir encore progressé de + 8,0 %, un rebond qui aurait été encore plus robuste sans le ralentissement constaté cet été en lien avec les mesures prises pour contenir la résurgence de la pandémie de Covid-19 et les difficultés rencontrées par des acteurs du secteur de l'immobilier et de la construction. Les autres grandes économies d'Asie (hors Japon), et en premier lieu la Corée du Sud, affichent des taux de croissance très robustes alors même qu'elles avaient été moins affectées par la crise en 2020 que les économies des pays occidentaux.

En Amérique du Nord comme en Europe de l'Ouest, c'est aussi le dynamisme de la consommation des ménages qui porte la croissance. Le pouvoir d'achat des ménages a en effet bénéficié des politiques de soutien à l'économie, notamment par le biais de mesures de chômage partiel ou la distribution de chèques aux familles en fonction de leurs niveaux de revenus. Les plans de relance massifs annoncés aux États-Unis ou au sein de l'Union Européenne doivent également contribuer à soutenir le rebond de la consommation et de l'activité. Au regard des tendances du dernier trimestre de 2021, il ne semble pas que l'arrêt de certaines mesures de soutien, notamment en Amérique du Nord, ou les tensions inflationnistes croissantes aient à ce stade pesé sur le niveau de la demande.

Cette dynamique de consommation repose en partie sur l'augmentation du revenu disponible liée aux transferts sociaux et à des réévaluations de salaires dans certains secteurs mais aussi de la mobilisation de l'épargne accumulée au cours des derniers mois (surplus d'environ 5 à 11 % du PNB depuis début 2020 dans les économies occidentales selon différentes sources), dans un contexte de politiques monétaires accommodantes jusqu'à récemment.

Ainsi, pour l'ensemble de l'année 2021, les économies des pays matures devraient progresser de + 5,1 %. Avec une croissance atteignant + 5,6 %, portée par une accélération très solide au dernier trimestre, l'économie des États-Unis devrait dépasser son niveau de 2019. Dans la zone Euro, la reprise s'avère plus vigoureuse qu'attendue et les économies de la zone devraient croître globalement de + 5,1 % sans pour autant encore recouvrer leur niveau d'avant crise (environ - 1,7 %). Le Japon devrait en revanche enregistrer un rebond plus modeste de son économie à environ + 1,8 %.

Cependant, si la reprise économique bénéficie au commerce mondial de marchandises, le commerce mondial des services pâtit très fortement des restrictions de voyage que ce soit pour les voyages intercontinentaux ou régionaux, notamment en Asie. Les secteurs du transport, de l'hôtellerie et du tourisme restent ainsi affectés par l'effondrement du nombre de voyages. La reprise devrait être très graduelle comme l'illustrent les prévisions de l'ACI (Airports Council International) de novembre 2021 selon lesquelles le niveau de 2019 en termes de trafic global (domestique et international) de passagers ne serait pas retrouvé avant 2024.

L'industrie du Luxe a surmonté la crise qui l'a frappée en 2020

Le dynamisme de la consommation domestique et le niveau de confiance des consommateurs qui s'est considérablement rapproché, du moins avant l'émergence du variant Omicron, de celui enregistré en 2019 (source : OCDE), ont à l'évidence porté la croissance en 2021 du marché mondial du Luxe. A contrario, l'absence de flux touristiques a un impact négatif pour l'industrie du Luxe, particulièrement dans les marchés où la contribution des achats des touristes était jusqu'en 2019 significative dans le volume d'affaires total. Cette faiblesse de la demande touristique (en baisse de - 80 à - 90 % globalement

selon Bain & Company / Altgamma⁽¹⁾, source des informations à suivre sauf mention spécifique) n'a cependant pas obéré la reprise du marché du Luxe.

Ainsi, le rebond de l'activité des marques de Luxe pourrait atteindre + 31 % à change constant par rapport à 2020, année où les ventes auraient reculé d'environ - 22 %. C'est au premier semestre de l'exercice, et tout particulièrement au deuxième trimestre, que cette reprise est la plus prononcée compte tenu des bases de comparaison extrêmement favorables.

(1) Source : Bain - Altgamma Luxury Goods Worldwide Market Study, étude publiée en novembre 2021 et complétée par un rapport détaillé publié en décembre 2021.

Cependant, au regard du caractère très atypique de l'année 2020, la mesure la plus pertinente de la performance des marques de Luxe reste la comparaison avec 2019, année où le marché du Luxe avait atteint un pic en termes de ventes. Les analyses semblent à cet égard converger sur un dépassement dès 2021 du niveau d'activité enregistré en 2019. La croissance par rapport à 2019 est en effet attendue à + 4 % à change constant selon Bain & Company / Altgamma mais pourrait approcher + 10 % pour les plus optimistes qui restreignent leurs projections aux seuls grands acteurs du secteur. Les scénarios les plus favorables pourraient être confortés par les chiffres du dernier trimestre de 2021 qui semble avoir été particulièrement dynamique pour l'industrie du Luxe.

Néanmoins, les performances peuvent diverger d'une région à l'autre. Les facteurs macro-économiques évoqués précédemment contribuent à la forte progression de l'activité en Chine continentale et aux États-Unis. La croissance des autres marchés en Asie est plus contrastée, dépendante pour partie de l'impact sur la consommation des mesures mises en œuvre pour lutter contre la pandémie. La Corée du Sud se distingue toutefois avec un marché qui retrouve en volume son niveau de 2019, qui avait été pourtant une année record en termes de chiffre d'affaires réalisé auprès de clients chinois. En revanche, en Europe de l'Ouest, la bonne dynamique des ventes auprès des clientèles locales, qui s'est renforcée tout au long de l'année 2021, ne compense pas la faiblesse des flux touristiques dans la région et l'impact des fermetures des points de vente, principalement au début de l'exercice. Le Japon est resté pénalisé par le rapatriement de la demande chinoise en Chine continentale et par un environnement économique et sanitaire incertain qui a pesé sur la demande des clients japonais. Le redressement constaté dans les derniers mois de 2021 résulte d'une amélioration réelle des tendances de consommation mais est également en partie liée à des bases de comparaison favorables sur 2 ans (l'augmentation de la TVA au 1^{er} octobre 2019 ayant alors pesé sur la demande).

Dans ce contexte, certaines transformations structurelles de l'industrie du Luxe, que la crise de la Covid-19 a amplifiées en 2020, ont marqué de leur empreinte la performance en 2021 des grandes marques de Luxe.

- L'e-commerce devrait être en 2021 le canal de distribution qui connaît une fois encore la plus forte croissance (+ 27 % par rapport à 2020 mais + 89 % par rapport à 2019) ; ainsi, la part du « *online* » dans les ventes du secteur, estimée à 12 % en 2019 pourrait atteindre 22 % en 2021 ; l'année écoulée devrait aussi confirmer la dynamique de croissance particulièrement forte des sites directement gérés par les marques (Brand.com) et des concessions consenties par les acteurs spécialisés de l'E-commerce dans un contexte où les maisons de Luxe cherchent à mieux contrôler leur distribution, voire à la rendre uniquement exclusive.
- Compte tenu des restrictions de voyage, la demande de produits de Luxe est restée principalement domestique, une des manifestations les plus flagrantes étant le rapatriement de la demande chinoise en Chine continentale ; durablement, les ventes à la clientèle chinoise devraient être concentrées en Grande Chine.
- Cependant, l'analyse des ventes par nationalité montre que c'est auprès de la clientèle américaine que l'activité des marques de Luxe a le plus progressé depuis 2019. Pour ce qui concerne les clients chinois, l'explosion des ventes en Chine ne semble pas encore suffisante pour pallier le recul de chiffre d'affaires réalisé jusqu'en 2019 avec les touristes chinois en Asie et en Europe de l'Ouest.
- La combinaison de la baisse du trafic dans les magasins liée au développement de l'e-commerce, de la quasi-absence de flux touristiques et de l'importance des clientèles locales a un impact sur l'organisation et l'animation des réseaux de distribution : l'expérience client est au cœur des préoccupations des marques et implique une attention accrue à la quantité et la qualité des interactions avec les clients et suppose l'invention de nouvelles formes de « *clienteling* », servies par une utilisation optimale des données et des outils CRM ; la distribution devient de plus en plus exclusive, induisant une réduction graduelle de la contribution *wholesale* dans un contexte où, de plus, le *Travel Retail* est très affecté par la réduction massive du trafic aérien international. A titre d'illustration, entre 2019 et 2021, les ventes *offline* des enseignes multimarques auraient reculé de - 15 à - 20 % quand celles du *Travel Retail* auraient plongé d'environ - 60 %.
- À court et moyen termes, la clientèle chinoise et celle des générations Y et Z vont rester les moteurs de la croissance du marché mondial du Luxe ; dès 2025 par exemple, la demande chinoise pourrait représenter de l'ordre de 40 à 45 % du marché mondial du Luxe ; quant aux Millennials et à la génération Z, ils devraient peser pour au moins 70 % de la demande d'ici 2025 contre probablement plus de 60 % en 2021 ; cette nouvelle génération de clients, parce qu'elle développe un système de valeurs qui lui est propre, met en lumière de nouveaux impératifs pour les acteurs de l'industrie ; par exemple, la mise en place d'une stratégie claire de développement durable prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur devient nécessaire.
- Par rapport à 2020, toutes les catégories de produits enregistrent des progressions de leur chiffre d'affaires relativement homogènes (autour de + 25 à + 30 %). La comparaison avec 2019 montre en revanche une croissance très robuste de la catégorie chaussures et également de la maroquinerie et de la joaillerie quand le secteur horloger semble stable et la catégorie prêt-à-porter affiche un recul de ses ventes.
- Il est très probable que la polarisation déjà existante du marché devrait s'accroître dans les années à venir, accompagnée d'opérations de fusions et acquisitions ; la complexité accrue pour développer et gérer une marque dans un marché à la fois globalisé et plus fragmenté qu'auparavant (compte tenu de la concentration sur des clientèles locales) renforce l'avantage compétitif des grands groupes multimarques qui peuvent en effet mutualiser leurs ressources et investissements dans de nombreux domaines.

La pandémie a eu un impact limité sur l'activité et les performances du Groupe en 2021

Kering, comme l'ensemble des acteurs de l'industrie du Luxe, a bénéficié du rebond du marché du Luxe et voit son activité dépasser le niveau de 2019 tant en données publiées qu'à change constant. Le résultat opérationnel courant est également en progression par rapport à 2019 et la profitabilité du Groupe, sans être encore revenue à celle de 2019, s'affiche à un niveau très élevé. Il en résulte une génération de cash-flow particulièrement solide qui conduit le Groupe à reporter un ratio d'endettement historiquement bas.

Ainsi, le Groupe démontre avec ses résultats qu'il est sorti renforcé de la crise. Il investit résolument dans ses Maisons pour faire fructifier leur potentiel et renoue ainsi avec sa trajectoire de croissance profitable.

Cependant, l'activité du Groupe est restée en 2021 directement et indirectement affectée par la pandémie et ses conséquences induites.

Le trafic en magasins a été négativement impacté par les fermetures partielles ou totales des points de vente dues à des mesures de confinement ou de couvre-feu, principalement au premier semestre. Le réseau de magasins a été en effet fermé en moyenne à hauteur de 17 %, 13 %, 4 % et 2 % pour, respectivement, chacun des quatre trimestres de l'exercice. L'effondrement des flux touristiques au niveau mondial par rapport à 2019 a également continué de peser sur l'activité de certains marchés, notamment en Europe de l'Ouest et en Asie. Néanmoins, toujours par rapport à 2019, les tendances de trafic se sont considérablement redressées au cours de l'année grâce aux clientèles locales. De plus, en lien avec de nombreuses initiatives visant à améliorer l'expérience client en magasin et à renforcer les activités de *clienteling*, les principaux indicateurs de performance *retail*, au premier rang desquels le taux de conversion, ont fortement progressé en 2021. De plus, capitalisant sur leur stratégie omnicanale mise en œuvre depuis plusieurs années, les marques du Groupe ont pu pleinement exploiter le potentiel de croissance de la distribution *online* que la crise de la Covid-19 a objectivement renforcé.

Alors qu'en 2020, les mesures de confinement avaient pu réduire temporairement la capacité du Groupe à concevoir, fabriquer et distribuer ses produits dans des conditions

normales, les marques sont parvenues en 2021 à adapter leurs organisations aux contraintes sanitaires et restrictions de circulation et à piloter leurs opérations avec le maximum d'efficacité.

Toutefois, les retards encourus en 2020 dans le développement de collections, le décalage de certains lancements ou de certains projets mais aussi la gestion très prudente des stocks tout au long de l'exercice passé ont pu conduire à réduire ponctuellement la profondeur et la largeur de l'offre en magasin non seulement en 2020 mais aussi au premier semestre 2021 et dans une certaine mesure au troisième trimestre de l'exercice. L'ensemble des actions engagées pour rétablir un environnement plus normatif en matière de conception et de fabrication des produits et le lancement des nouvelles collections ont toutefois progressivement porté leurs fruits et ont permis, tout particulièrement au dernier trimestre, d'enrichir l'offre et de répondre à la demande des clients dans l'ensemble des points de ventes des Maisons.

Comme en 2020, grâce à la qualité des systèmes d'information du Groupe, la généralisation du télétravail a permis aux principales fonctions dans les marques et au niveau du Groupe de continuer à gérer efficacement les grands projets de transformation que ce soit dans le domaine des systèmes d'information ou de la logistique.

En revanche, sans pour autant remettre en cause substantiellement le plan d'expansion du réseau de magasins des Maisons, des ouvertures ou rénovations ont pu être dans certains cas différées compte tenu de la difficulté à conclure les négociations avec les propriétaires ou à lancer les chantiers dans des contextes sanitaires dégradés au cours du premier semestre.

Enfin, le Groupe et ses marques, tout en restant vigilant en matière de pilotage de la base de coûts, ont décidé d'allouer les ressources nécessaires pour tirer le meilleur parti du rebond de l'activité constaté au premier semestre. Les charges de fonctionnement des magasins mais aussi les budgets alloués à la communication, à la modernisation des systèmes d'information et au développement de plateformes digitales des marques, dont l'e-commerce est une composante, ont augmenté pour l'ensemble des Maisons du Groupe.

Les chiffres publiés attestent du rebond de l'activité du Groupe en 2021 et de l'excellence de sa gestion opérationnelle et financière

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève pour 2021 à 17 645 millions d'euros et est en progression de + 34,7 % en données publiées (+ 35,2 % à périmètre et taux de change comparables). Il dépasse le chiffre d'affaires réalisé en 2019 de + 13,4 % en comparable. Pour chaque trimestre de l'exercice, le Groupe a publié des ventes dépassant celles de 2019 (en comparable), avec une nette accélération au dernier trimestre. Rapportée à 2020, la croissance a été logiquement très forte au premier semestre (+ 54,1 %) mais elle reste remarquable au second semestre (+ 22,6 %), portée par un excellent quatrième trimestre.

Au titre de 2021, le résultat opérationnel courant dépasse celui affiché en 2019 pour s'établir à 5 017 millions d'euros. Il progresse ainsi de + 60,0 % par rapport à 2020 et de + 5,0 % par rapport à 2019. La profitabilité opérationnelle courante de l'exercice s'élève à 28,4 %, en hausse de 4,5 points par rapport à 2020.

Cette amélioration repose sur un effet de levier opérationnel très favorable résultant d'une accélération des ventes supérieure à l'expansion des bases de coûts. Les Maisons et

différentes activités du Groupe ont cependant continué à investir pour soutenir leur développement, accroissant notamment les budgets de dépenses en magasins, en matière de création et de développement, de communication et de systèmes d'information en lien avec la digitalisation accélérée du secteur. Ces initiatives continuent de s'accompagner d'un contrôle strict des autres lignes de dépenses, notamment grâce à de nouveaux aménagements de loyers obtenus des bailleurs en raison des conséquences de la pandémie de Covid-19.

L'évolution des ventes constatée au cours de l'exercice écoulé, le redressement de la profitabilité de l'ensemble des activités du Groupe qui en résulte et les perspectives à moyen terme du marché du Luxe ne rendent pas nécessaire la constatation de dépréciations d'actifs non-courants complémentaires en plus de celles constatées en 2020. Ainsi, les éléments non courants constatés en 2021 sont principalement constitués de la moins-value estimée de cession des activités horlogères, de dépréciations d'actifs incorporels se rapportant à des systèmes d'information, du coût des litiges et restructurations

sans que ces éléments aient un lien direct ou indirect avec la pandémie. La vente des maisons horlogères résulte ainsi d'une revue stratégique du portefeuille d'activités du Groupe amorcée avant la crise.

Les dépréciations d'actifs courants (stocks et créances clients) ont été normalement constatées dans le résultat opérationnel courant. À cet égard, il semble que le risque de crédit, qui était considéré comme très modéré et sous contrôle en 2020, s'est plutôt réduit en 2021.

En 2020, la pandémie de Covid-19 avait rendu plus complexe la détermination de l'impôt sur le résultat, la baisse globale de rentabilité de la très grande majorité des sociétés multinationales posant en effet la question de l'allocation des profits et des pertes par pays. Avec la reprise de l'activité qui est extrêmement contrastée d'une région à l'autre, cette problématique reste entière. Cependant, Kering a fait le choix raisonnable comme en 2020 de maintenir les grands principes de sa politique de prix de transfert en vigueur, dans le strict respect des règles édictées par l'OCDE et les autorités fiscales de chaque pays où le Groupe opère. Le Groupe est confiant dans la justesse et la prudence de ses estimations au 31 décembre 2021.

Enfin, le Groupe affiche au 31 décembre 2021 un bilan particulièrement sain avec un niveau d'endettement ⁽¹⁾ proche de zéro et une bonne gestion de son besoin en fonds de roulement. Sa génération de trésorerie atteint un niveau record avec 3 948 millions d'euros de cash-flow libre opérationnel alors même que le Groupe a maintenu un niveau élevé d'investissements opérationnels, proche en valeur absolue de celui affiché en 2019 (934 millions d'euros décaissés en 2021 soit 5,3 % du chiffre d'affaires). Ces investissements ont été consacrés aux ouvertures et rénovations de magasins ainsi qu'aux programmes stratégiques gérés par le Corporate au bénéfice des Maisons du domaine de la logistique, du e-commerce et des systèmes d'information.

Au regard de la génération de trésorerie de l'exercice et compte tenu également de la bonne gestion de la liquidité du Groupe en 2020, le risque de liquidité est ainsi particulièrement faible pour le Groupe au 31 décembre 2021.

Alors que le Groupe avait fait état en 2020 de faits marquants directement liés à la pandémie de Covid-19, il n'a pas identifié au titre de cet exercice de fait marquant qui serait une conséquence de la pandémie encore en cours.

2 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

Investissement dans Vestiaire Collective

Kering a annoncé le 1^{er} mars 2021 avoir investi environ 5 % dans Vestiaire Collective, première plateforme mondiale de mode de seconde main, dans le cadre d'une nouvelle levée de fonds de 178 millions d'euros et conjointement avec un nouvel actionnaire, la société d'investissement américaine Tiger Global Management. Les actionnaires historiques, Maximilian Bittner, PDG de Vestiaire Collective, Bpifrance, Condé Nast, le groupe Eurazeo, certains des fonds gérés par Fidelity International, Korelya Capital, Luxury Tech Fund et Vitruvian Partners ont également réinvesti.

Après une très bonne année 2020, qui a vu le volume de transactions sur la plateforme augmenter de plus de 100 % par rapport à l'année précédente, cette levée de fonds octroie le statut de « licorne » à Vestiaire Collective et positionne idéalement l'entreprise pour amorcer une nouvelle phase d'accélération de sa croissance.

En investissant dans Vestiaire Collective et en étant représenté au Conseil d'administration, Kering illustre sa stratégie pionnière au sein du secteur, qui consiste à soutenir le développement de modèles innovants, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services pour les clients de la mode et du Luxe.

Kering renforce ses capacités logistiques mondiales avec une nouvelle plateforme dans le nord de l'Italie

Kering a annoncé, le 8 avril 2021, la finalisation de la première phase de sa nouvelle plateforme logistique à Trecate, dans la région du Piémont, dans le nord de l'Italie. Une première partie du bâtiment est opérationnelle depuis mars 2020, la seconde (qui représente plus de 100 000 m²) est progressivement mise en service depuis le troisième trimestre 2021.

Construit en un temps record, le nouveau centre logistique du Groupe s'étend sur plus de 162 000 m² (soit l'équivalent de 20 terrains de rugby) et associe des technologies et des systèmes d'automatisation de pointe, une grande évolutivité, ainsi que des processus durables et innovants au service du bien-être des employés.

Ce centre permettra de répondre aux demandes internationales des Maisons du Groupe provenant des entrepôts régionaux, des boutiques en propre, des sites d'e-commerce et du réseau *wholesale*. Il améliorera considérablement les capacités de livraison (jusqu'à 80 millions de pièces par an) et de stockage (jusqu'à 20 millions de pièces) du Groupe. Il permettra plus précisément de réduire de 50 % les délais grâce à des livraisons plus rapides et de renforcer encore la collaboration avec les Maisons du Groupe.

Plus de 250 personnes travaillent actuellement dans le centre. Ce nombre devrait être porté à 900 d'ici la fin de l'année 2022. Le site est exploité par XPO Logistics, partenaire logistique de longue date de Kering, qui emploie la main-d'œuvre du site en charge des opérations de stockage.

(1) Endettement financier net hors dette locative au sens de la norme IFRS 16, tel que défini en page 37.

Cession de 5,91 % de PUMA

Kering a annoncé, le 27 mai 2021, la cession, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, de 5,91 % du capital de Puma SE pour un montant total d'environ 805 millions d'euros, correspondant à un prix de cession de 90,3 euros par action Puma.

À la suite de cette transaction, Kering détient une participation de 3,96 % au capital de Puma. Le produit net de la transaction a été affecté aux besoins généraux de Kering et renforce encore davantage sa structure financière.

Gouvernance d'entreprise chez Kering

En raison de l'évolution des fonctions qu'elle assume pour la société Exor dont elle est également administratrice et afin d'éviter tout potentiel conflit d'intérêts, Ginevra Elkann a

démisionné de son mandat d'administratrice au Conseil d'administration de Kering avec effet au 27 avril 2021.

Kering Eyewear acquiert le lunetier de luxe danois LINDBERG

Kering Eyewear et la famille Lindberg ont signé le 8 juillet 2021 un accord en vue de l'acquisition par Kering Eyewear de 100 % du capital de LINDBERG. L'acquisition a été finalisée le 30 septembre 2021.

Fondée en 1969 au Danemark, avec l'ouverture d'un magasin d'optique par Poul-Jørn Lindberg et son épouse, LINDBERG a pris une ampleur internationale sous la direction de leur fils Henrik. La marque est aujourd'hui connue dans le monde entier pour ses montures optiques haut de gamme au design unique, ultra-légères et personnalisables, avec une spécialisation dans les montures en titane. LINDBERG a bâti sa renommée sur son offre sur-mesure, adaptée aux attentes de ses clients grâce à une fabrication artisanale permettant des milliards de combinaisons et à un vaste choix de matériaux allant du titane à l'acétate en passant par la corne de buffle, le bois ou les métaux précieux. LINDBERG a mis au point des procédés de fabrication innovants et des technologies brevetées, comme des montures hypoallergéniques, multi-ajustables et aux charnières dépourvues de vis, qui sont autant d'éléments distinctifs de la marque. Véritable pionnier de son industrie, LINDBERG bénéficie d'un positionnement de marché unique et allie une taille significative, une forte rentabilité et un important potentiel de croissance.

Cette acquisition marque une étape majeure dans le développement de Kering Eyewear et s'intègre parfaitement à sa stratégie. Depuis son lancement en 2014, Kering Eyewear a déployé un modèle d'affaires innovant lui permettant d'atteindre une taille critique, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros en 2021. Cette opération renforce encore davantage le positionnement de Kering Eyewear en tant qu'acteur clé sur le segment des lunettes haut de gamme, grâce à l'addition d'une marque propre, dotée d'une grande légitimité sur les montures optiques, d'un savoir-faire unique et d'un service client d'excellence. Leur forte complémentarité permet ainsi à LINDBERG et Kering Eyewear de s'appuyer sur leurs forces respectives tout au long de la chaîne de valeur. Des synergies en matière de distribution et de couverture géographique, notamment, contribuent à renforcer le potentiel de développement de Kering Eyewear et à accroître encore sa rentabilité.

Les entités de LINDBERG ont été intégrées dans les comptes consolidés du Groupe au 30 septembre 2021. L'allocation du prix d'acquisition sera finalisée au cours de l'exercice 2022.

Allocation de la première tranche du programme de rachat d'actions propres

Le Groupe a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Ces rachats ont été réalisés dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros. 325 000 actions ainsi rachetées dans le cadre de cette première tranche ont été annulées le 10 décembre 2021. La part restante des actions rachetées a été allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

Par ailleurs, au cours du premier semestre 2021, le Groupe a racheté 204 211 de ses actions dans le cadre des autorisations accordées par les Assemblées générales du 16 juin 2020 et 22 avril 2021. L'ensemble des actions ont été allouées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Changement de Directeur de la création chez Bottega Veneta

Bottega Veneta et Daniel Lee ont annoncé le 10 novembre 2021 leur décision commune de mettre fin à leur collaboration. Daniel Lee était à la tête de la création de la Maison depuis le 1^{er} juillet 2018. Daniel Lee a apporté une nouvelle énergie à la marque et a grandement contribué au nouvel élan dont bénéficie aujourd'hui Bottega Veneta.

Bottega Veneta a annoncé, le 15 novembre 2021, la nomination de Matthieu Blazy en tant que Directeur de la création. Né à Paris en 1984, Matthieu Blazy est diplômé de La Cambre, à Bruxelles.

Il a commencé sa carrière dans la mode en tant que Designer Homme pour Raf Simons, avant de rejoindre Maison Martin Margiela pour prendre en charge la ligne « Artisanal » et les défilés prêt-à-porter Femme. En 2014, il devient Senior Designer chez Céline, avant de retrouver Raf Simons chez Calvin Klein de 2016 à 2019. Il est nommé Directeur du design prêt-à-porter chez Bottega Veneta en 2020. De nationalité française et belge, il vit entre Anvers et Milan.

3 - ACTIVITÉ DE L'EXERCICE 2021

Chiffres clés de l'activité

Compte de résultat résumé

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	17 645,2	13 100,2	+ 34,7 %	15 883,5
Résultat opérationnel courant	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3
en % du chiffre d'affaires	28,4 %	23,9 %	+ 4,5 pts	30,1 %
EBITDA	6 470,4	4 574,2	+ 41,5 %	6 023,6
en % du chiffre d'affaires	36,7 %	34,9 %	+ 1,8 pt	37,9 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	(219,8)	163,0	- 234,8 %	(168,5)
Résultat financier	(273,2)	(341,7)	+ 20,0 %	(309,5)
Charge d'impôt	(1 280,4)	(759,2)	- 68,7 %	(2 133,7)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	1,0	(7,6)	+ 113,2 %	41,8
Résultat net des activités poursuivies	3 244,8	2 189,7	+ 48,2 %	2 208,4
dont part du Groupe	3 164,6	2 160,2	+ 46,5 %	2 166,9
dont part des intérêts minoritaires	80,2	29,5	+ 171,9 %	41,5
Résultat net des activités abandonnées	11,1	(9,8)	+ 213,3 %	125,4
Résultat net, part du Groupe	3 175,7	2 150,4	+ 47,7 %	2 308,6
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	3 361,3	1 972,2	+ 70,4 %	3 211,5

Résultat par action

(en euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat de base par action	25,49	17,20	+ 48,2 %	18,40
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	26,98	15,78	+ 71,0 %	25,59

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	934,0	786,9	+ 18,7 %	955,8

Cash-flow libre opérationnel

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Cash-flow libre opérationnel	3 947,8	2 104,6	+ 87,6 %	1 520,7

Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2021	en %	2020	en %	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Total Maisons de Luxe	17 019,4	96 %	12 676,6	97 %	+ 34,3 %	+ 34,9 %
Corporate et autres	625,8	4 %	423,6	3 %	+ 47,7 %	+ 49,1 %
Chiffre d'affaires	17 645,2	100 %	13 100,2	100 %	+ 34,7 %	+ 35,3 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 36.

Les fluctuations des parités monétaires sur l'exercice 2021 ont affecté négativement le chiffre d'affaires à hauteur de 63 millions d'euros, liées principalement au dollar américain pour 90 millions d'euros et au yen japonais pour 58 millions d'euros, l'évolution de la parité euro-yuan chinois ayant eu en revanche un impact positif de 83 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par zone géographique

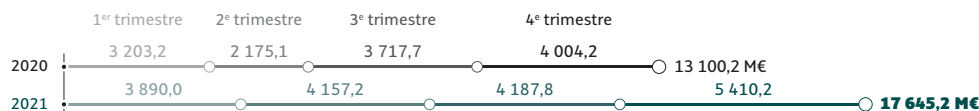
(en millions d'euros)	2021	en %	2020	en %	Variation	Variation comparable ⁽¹⁾
Asie-Pacifique (hors Japon)	6 695,4	38 %	4 975,7	38 %	+ 34,6 %	+ 32,7 %
Europe de l'Ouest	4 045,0	23 %	3 657,1	28 %	+ 10,6 %	+ 9,6 %
Amérique du Nord	4 685,3	26 %	2 742,4	21 %	+ 70,8 %	+ 75,8 %
Japon	1 059,4	6 %	931,1	7 %	+ 13,8 %	+ 21,2 %
Reste du monde	1 160,1	7 %	793,9	6 %	+ 46,1 %	+ 48,2 %
Chiffre d'affaires	17 645,2	100 %	13 100,2	100 %	+ 34,7 %	+ 35,2 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 36.

Le chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 85 % des ventes en 2021.

Chiffre d'affaires trimestriel

Chiffre d'affaires trimestriel du Groupe



Chiffre d'affaires trimestriel par activité

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2021
Gucci	2 167,7	2 311,6	2 181,8	3 069,8	9 730,9
Yves Saint Laurent	516,7	528,8	652,9	822,6	2 521,0
Bottega Veneta	328,2	379,4	363,4	431,8	1 502,8
Autres Maisons	714,3	761,3	843,7	945,4	3 264,7
Total Maisons de Luxe	3 726,9	3 981,1	4 041,8	5 269,6	17 019,4
Corporate et autres	163,1	176,1	146,0	140,6	625,8
Chiffre d'affaires	3 890,0	4 157,2	4 187,8	5 410,2	17 645,2

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2020
Gucci	1 804,1	1 268,1	2 087,8	2 280,6	7 440,6
Yves Saint Laurent	434,6	246,5	510,7	552,6	1 744,4
Bottega Veneta	273,7	229,4	332,5	374,7	1 210,3
Autres Maisons	553,3	365,8	669,1	693,1	2 281,3
Total Maisons de Luxe	3 065,7	2 109,8	3 600,1	3 901,0	12 676,6
Corporate et autres	137,5	65,3	117,6	103,2	423,6
Chiffre d'affaires	3 203,2	2 175,1	3 717,7	4 004,2	13 100,2

(en variation comparable ⁽¹⁾)	Variation T1 2021/2020	Variation T2 2021/2020	Variation T3 2021/2020	Variation T4 2021/2020	Variation 2021/2020
Gucci	+ 24,6 %	+ 86,1 %	+ 3,8 %	+ 31,6 %	+ 31,2 %
Yves Saint Laurent	+ 23,4 %	+ 118,5 %	+ 28,1 %	+ 46,8 %	+ 45,6 %
Bottega Veneta	+ 24,6 %	+ 69,0 %	+ 8,9 %	+ 13,7 %	+ 25,1 %
Autres Maisons	+ 33,1 %	+ 111,3 %	+ 26,0 %	+ 34,2 %	+ 43,8 %
Total Maisons de Luxe	+ 26,0 %	+ 92,5 %	+ 11,8 %	+ 32,5 %	+ 34,9 %
Corporate et autres	+ 22,9 %	+ 176,5 %	+ 24,1 %	+ 13,8 %	+ 43,0 %
Chiffre d'affaires	+ 25,8 %	+ 95,0 %	+ 12,2 %	+ 31,9 %	+ 35,2 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 36.

(en millions d'euros)	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre	2019
Gucci	2 325,6	2 291,5	2 374,7	2 636,6	9 628,4
Yves Saint Laurent	497,5	475,5	506,5	569,6	2 049,1
Bottega Veneta	248,1	300,9	284,3	334,3	1 167,6
Autres Maisons	576,9	648,4	612,3	699,9	2 537,5
Total Maisons de Luxe	3 648,1	3 716,3	3 777,8	4 240,4	15 382,6
Corporate et autres	137,2	136,8	106,8	120,1	500,9
Chiffre d'affaires	3 785,3	3 853,1	3 884,6	4 360,5	15 883,5

(en variation comparable ⁽¹⁾)	Variation T1 2021/2019	Variation T2 2021/2019	Variation T3 2021/2019	Variation T4 2021/2019	Variation 2021/2019
Gucci	- 4,0 %	+ 4,3 %	- 6,1 %	+ 17,8 %	+ 3,4 %
Yves Saint Laurent	+ 6,6 %	+ 14,9 %	+ 31,8 %	+ 46,7 %	+ 26,0 %
Bottega Veneta	+ 35,6 %	+ 30,1 %	+ 31,0 %	+ 31,2 %	+ 31,8 %
Autres Maisons	+ 26,0 %	+ 19,8 %	+ 39,8 %	+ 36,4 %	+ 30,6 %
Total Maisons de Luxe	+ 4,9 %	+ 10,5 %	+ 9,2 %	+ 25,8 %	+ 13,1 %
Corporate et autres	+ 22,0 %	+ 32,3 %	+ 39,4 %	+ 2,6 %	+ 23,0 %
Chiffre d'affaires	+ 5,5 %	+ 11,2 %	+ 10,0 %	+ 25,1 %	+ 13,4 %

(1) À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 36.

Résultat opérationnel courant

En 2021, la marge brute du Groupe s'élève à 13 068 millions d'euros, en hausse de + 37,4 % par rapport à 2020. Le taux de marge brute atteint 74,1 % en progression de 1,5 point. Les charges opérationnelles courantes ont, quant à elles, augmenté de + 26,3 %.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Total Maisons de Luxe	5 175,3	3 367,1	+ 53,7 %	5 042,0
Corporate et autres	(158,1)	(231,9)	+ 31,8 %	(263,7)
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3

(1) La définition du résultat opérationnel courant est présentée en page 36.

EBITDA

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat opérationnel courant	5 017,2	3 135,2	+ 60,0 %	4 778,3
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	1 453,2	1 439,0	+ 1,0 %	1 245,3
dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location	826,5	839,4	- 1,5 %	736,7
EBITDA ⁽¹⁾	6 470,4	4 574,2	+ 41,5 %	6 023,6

(1) La définition de l'EBITDA est présentée en page 37.

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Total Maisons de Luxe	6 408,9	4 605,6	+ 39,2 %	6 121,6
Corporate et autres	61,5	(31,4)	+ 295,9 %	(98,0)
EBITDA	6 470,4	4 574,2	+ 41,5 %	6 023,6

Le ratio d'EBITDA 2021 rapporté au chiffre d'affaires est en croissance de 1,8 point par rapport à 2020 pour atteindre 36,7 % (34,9 % en 2020).

Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Juste valeur estimée de la cession des activités Girard-Perregaux et Ulysse Nardin	(139,9)	-	n.a.	-
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	(69,1)	(446,6)	+ 84,5 %	(94,9)
Plus-value sur titres PUMA	-	704,6	n.a.	-
Autres produits et charges	(10,8)	(95,0)	+ 88,6 %	(73,6)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(219,8)	163,0	- 234,8 %	(168,5)

(Cf. Comptes consolidés, Note 8 – Autres produits et charges opérationnels non courants).

Résultat financier

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	(38,2)	(43,3)	+ 11,8 %	(52,3)
Autres produits et charges financiers	(128,9)	(185,5)	+ 30,5 %	(147,6)
Total Résultat financier hors contrats de location	(167,1)	(228,8)	+ 27,0 %	(199,9)
Charge d'intérêt sur contrats de location	(106,1)	(112,9)	+ 6,0 %	(109,6)
Résultat financier	(273,2)	(341,7)	+ 20,0 %	(309,5)

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en page 37.

En 2021, le coût de l'endettement financier s'établit à 38 millions d'euros (43 millions d'euros en 2020). Cet impact favorable est lié pour l'essentiel à la baisse du coupon moyen obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2021 une charge nette de 129 millions d'euros (186 millions d'euros

en 2020) en baisse significative par rapport à l'exercice 2020 sous le double effet de l'amélioration du coût financier des couvertures de change et de la non-reconduction d'effets de change défavorables constatés en 2020.

(Cf. Comptes consolidés, Note 9 – Résultat financier.)

Impôt sur le résultat

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Résultat avant impôt	4 524,2	2 956,5	+ 53,0 %	4 300,3
Charge d'impôt courant	(1 458,5)	(657,0)	- 122,0 %	(2 597,9)
Produit (Charge) d'impôt différé	178,1	(102,2)	+ 274,3 %	464,2
Charge d'impôt	(1 280,4)	(759,2)	- 68,7 %	(2 133,7)
Taux d'impôt effectif	28,3 %	25,7 %	+ 2,6 pts	49,6 %

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Autres produits et charges opérationnels non courants	(219,8)	163,0	- 234,8 %	(168,5)
Résultat courant avant impôt	4 744,0	2 793,5	+ 69,8 %	4 468,8
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	23,1	25,0	- 7,6 %	27,9
Charge d'impôt sur le résultat courant	(1 303,5)	(784,2)	- 66,2 %	(1 257,6)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant ⁽¹⁾	27,5 %	28,1 %	- 0,6 pt	28,1 %

(1) La définition du taux effectif d'impôt sur le résultat courant est présentée en page 37.

(Cf. Comptes consolidés, Note 10 – Impôt sur le résultat.)

4 - PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Maisons de Luxe

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	17 019,4	12 676,6	+ 34,3 %	15 382,6
Résultat opérationnel courant	5 175,3	3 367,1	+ 53,7 %	5 042,0
en % du chiffre d'affaires	30,4 %	26,6 %	+ 3,8 pts	32,8 %
EBITDA	6 408,9	4 605,6	+39,2 %	6 121,6
en % du chiffre d'affaires	37,7 %	36,3 %	+ 1,4 pt	39,8 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	642,6	460,6	+ 39,5 %	651,9
Équivalents temps plein moyens	34 567	32 507	+ 6,3 %	30 956

Les grandes tendances ayant affecté le marché mondial du Luxe et les opérations des Maisons du Groupe sont décrites dans la section faisant office de préambule et présentant les impacts de la pandémie de Covid-19 sur l'activité du Groupe et ses comptes.

En ce qui concerne l'impact des devises sur les performances de 2021, il est légèrement négatif puisque la croissance publiée par rapport à 2020 est de 0,6 point inférieure à la croissance à change constant. Au premier semestre de l'exercice, l'impact a été particulièrement important (4,4 points), l'Euro s'étant en effet apprécié en moyenne par rapport aux autres devises, notamment au regard du Dollar américain et du Yen japonais. Au second semestre, la tendance s'est inversée avec un affaiblissement de l'Euro conduisant à afficher une croissance publiée de 1,4 point supérieure à la croissance à change constant.

La comparaison par rapport à 2019 montre également que la croissance publiée est pénalisée par la progression moyenne de l'Euro sur l'ensemble de la période (malgré l'évolution plus récente) et s'affiche environ 2,5 points en deçà de la croissance à change constant.

Chiffre d'affaires

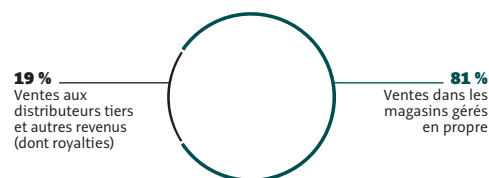
En 2021, les ventes des Maisons de Luxe du Groupe s'élèvent à 17 019 millions d'euros et sont en très forte croissance par rapport à 2020 (+ 34,9 % à périmètre et taux de change comparables et + 34,3 % en données publiées). Plus remarquable est la croissance par rapport à 2019 qui s'établit à + 13,1 % à change constant.

Toutes les Maisons ont vu leurs ventes très significativement rebondir par rapport à 2020. Comparé à 2019, le chiffre d'affaires est également en hausse pour l'immense majorité des activités du Groupe, et ce, en dépit d'une réorganisation majeure de la distribution qui pèse sur les ventes *Wholesale*.

En comparaison avec 2020, après un premier trimestre très solide (+ 26,0 %), la progression des ventes a été exceptionnelle au second trimestre (+ 92,5 % en comparable), la performance sur la même période en 2020 ayant été considérablement affectée par la mise en œuvre de mesures strictes de confinement dans les principaux marchés. La croissance a été robuste au troisième trimestre (+ 11,8 %) et a été particulièrement soutenue au dernier trimestre (+ 32,5 %). En valeur absolue, les ventes du quatrième trimestre 2021 atteignent ainsi un niveau record.

La croissance de l'activité par rapport à 2019 a été positive dès le premier trimestre (+ 4,9 %), s'est accélérée au second trimestre (+ 10,5 %) avant de connaître un plateau au troisième trimestre (+ 9,2 %). Le dernier trimestre est quant à lui marqué par une forte accélération (+ 25,8 %).

Chiffre d'affaires par canal de distribution



En 2021, les ventes réalisées dans les magasins gérés en propre, y compris les ventes en ligne sur les sites des Maisons ou par le biais de concessions, s'établissent à 13 782 millions d'euros en croissance de + 39,5 % en comparable par rapport à 2020 et de + 17,7 % par rapport à 2019. Les commentaires précédents, relatifs à la performance trimestrielle, s'appliquent également à la trajectoire de croissance du chiffre d'affaires réalisé directement par les marques.

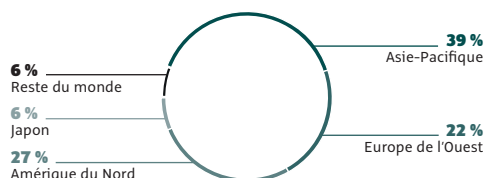
Si l'activité dans les magasins a pâti, surtout au premier semestre, de fermetures en lien avec les mesures sanitaires allant jusqu'au confinement, le trafic s'est globalement redressé tout au long de l'exercice pour finir à un niveau supérieur à celui enregistré en 2020. Quant à l'e-commerce, il a poursuivi son développement avec une croissance de + 54,9 % en comparable par rapport à 2020 (et une multiplication par plus de 2,5 fois du volume d'affaires par rapport à 2019). La pénétration de l'e-commerce directement géré par les marques du Groupe atteint environ 15 % du canal *retail* en moyenne dont 26 % en Europe de l'Ouest et 23 % en Amérique du Nord. Avec 5 % et 7 % de pénétration au Japon et dans la région Asie-Pacifique respectivement, le potentiel de croissance pour l'e-commerce sur ces marchés est particulièrement significatif.

Ces dynamiques permettent ainsi au chiffre d'affaires des magasins et de l'e-commerce exploités en direct de représenter environ 81 % de l'activité totale contre 78 % au cours des deux exercices précédents. Une telle évolution résulte aussi de la politique à long-terme menée par l'ensemble des marques visant à mieux contrôler leur distribution, y compris l'e-commerce, et à renforcer leur exclusivité tout en conduisant avec prudence l'expansion du réseau de magasins gérés en propre et les investissements qui s'y rapportent.

Au cours de l'exercice écoulé, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont progressé de + 16,8 % en comparable par rapport à 2020 compte tenu du rebond enregistré au second trimestre. Au dernier trimestre, la progression n'était que de + 4,4 %. Ces chiffres ne traduisent que partiellement l'impact de la réorganisation en cours de ce canal de distribution avec une

concentration de l'activité sur les distributeurs les plus qualitatifs. Rapporté à 2019, le chiffre d'affaires *wholesale* est ainsi en baisse de - 3,0 % à change constant. La baisse est ainsi très significative chez Gucci (- 39,4 % comparé à 2019), première marque du Groupe à avoir délibérément engagé ce travail de rationalisation majeure de sa distribution. Yves Saint Laurent a également volontairement contenu les ventes aux distributeurs clés et voit son chiffre d'affaires avec les distributeurs tiers progresser de seulement + 6,5 % par rapport à 2019. Bottega Veneta, portée par son renouveau stylistique et l'expansion des catégories prêt-à-porter et chaussures, a gagné des parts de marché très significatives auprès de ses distributeurs tiers et enregistre ainsi une forte progression de son chiffre d'affaires *wholesale*.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la dynamique de la pandémie, dont les conséquences se sont faites plus durablement sentir dans certaines régions, des tendances macro-économiques et de la faiblesse des flux touristiques, les performances par marché restent contrastées en 2021 comme elles l'ont été tout au long de 2020.

Dans les pays matures, le chiffre d'affaires ⁽¹⁾ progresse de + 34,9 % en comparable par rapport à 2020 et la performance est positive par rapport à 2019 à + 4,4 %.

Les ventes en Europe de l'Ouest sont en hausse de + 7,6 % par rapport à 2020. L'activité reste en retrait de - 23,8 % par rapport à 2019, pénalisée par la faiblesse des ventes aux clients non européens. En outre, le réseau de magasins dans la région a été fermé en moyenne à plus de 50 % au premier trimestre et pour environ 26 % au second trimestre. Cependant, la croissance du chiffre d'affaires avec la clientèle locale a été extrêmement robuste et s'est même amplifiée tout au long de l'exercice permettant aux Maisons de délivrer une hausse de + 24,3 % de leurs ventes au dernier trimestre par rapport à 2020 et de réduire considérablement l'écart avec le niveau d'activité réalisé en 2019 (- 11,9 %).

L'activité au Japon a rebondi de + 21,3 % à change constant rapportée à 2020 mais, comparée à 2019, demeure négativement impactée par la pandémie, une croissance de l'économie très modérée et l'absence de touristes chinois. Cependant, après un troisième trimestre affecté par la faiblesse du trafic en lien avec une augmentation des cas de Covid-19 et la tenue des jeux olympiques, le quatrième trimestre est marqué par une accélération très nette de la croissance (+ 33,3 %) avec un dépassement du chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2019 (+ 16,2 % à change constant).

Dans la continuité de 2020, où la dynamique des ventes avait été exceptionnelle dès la réouverture des magasins post-confinement, l'activité des Maisons en Amérique du Nord est en très forte croissance. La hausse du chiffre d'affaires s'établit ainsi à + 76,8 % en 2021 par rapport à 2020. Les ventes des Maisons y dépassent même le niveau de 2019 (+ 62,1 %). L'environnement de consommation y est particulièrement porteur comme expliqué dans la section faisant office de préambule et contribue à la croissance de l'ensemble des canaux de distribution au

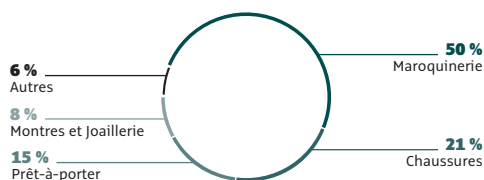
premier rang desquels l'e-commerce qui enregistre un triplement de ses ventes comparées à 2019. En outre, l'ensemble des catégories et des segments de prix bénéficie de ce rebond de la consommation nord-américaine qui n'a pas faibli au dernier trimestre.

Le chiffre d'affaires total dans les pays émergents progresse de + 34,9 % et dépasse le niveau de 2019 de + 26,0 %. L'activité du Groupe est ainsi de plus en plus équilibrée entre marchés matures et marchés en fort développement qui pèsent pour environ 45 % des ventes.

Dans la région Asie-Pacifique, qui concentre l'essentiel des ventes dans les pays émergents, la croissance du chiffre d'affaires s'établit à + 33,0 % par rapport à 2020 (+ 26,2 % par rapport à 2019). L'ensemble des grands marchés y est en très forte progression par rapport à 2020 à l'exception des pays d'Océanie, durement affectés par les mesures de lutte contre la pandémie. La comparaison des performances par rapport à 2019 montre une situation plus contrastée, la relocalisation en Chine continentale des achats réalisés par les clients chinois s'étant en effet faite en partie au détriment d'autres marchés dans la région. Par rapport à 2019, les ventes enregistrées en Chine continentale ont ainsi quasiment doublé. Toujours rapportée à 2019, l'augmentation des ventes en Corée, un des tous premiers marchés dans le monde, est très solide, l'excellente dynamique des ventes avec la clientèle locale faisant mieux que compenser la perte de la clientèle chinoise.

La performance des Maisons dans les autres marchés des pays émergents (principalement Amérique Latine, Moyen-Orient, Europe de l'Est et Russie) est excellente tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



En 2021, toutes les principales catégories de produits ont enregistré une augmentation très substantielle de leur chiffre d'affaires par rapport à 2020. Ce rebond leur permet également de dépasser pour chacune d'entre elles leur niveau d'activité de 2019 dans le réseau de magasins gérés en propre et *online*.

La qualité du portefeuille de marques du Groupe et la pertinence de leurs stratégies contribuent à ce que la croissance soit relativement homogène d'une catégorie à l'autre.

La catégorie maroquinerie, qui est probablement l'une des plus exposées aux variations des flux touristiques, enregistre une croissance de ses ventes moins soutenue que celles des autres catégories. Cette performance s'analyse également au regard de bases de comparaison très élevées pour 2019 et de la politique prudente de gestion des stocks en 2020 qui a conduit les Maisons à limiter le nombre de références et de produits disponibles en magasin en 2020 et pour partie en 2021.

Portées par la désirabilité de l'offre des Maisons, les catégories prêt-à-porter et chaussures bénéficient pleinement du rebond de la consommation de produits de luxe depuis le second semestre 2020 et de la concentration de l'activité sur les clientèles domestiques.

(1) L'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique des Maisons de Luxe se rapporte à l'ensemble des activités (activité dans les magasins et sites de vente en ligne ainsi que les ventes aux distributeurs tiers).

La joaillerie est la catégorie qui croît le plus tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019. Cette bonne dynamique profite aux Maisons joaillères du Groupe mais aussi à l'offre de joaillerie des Maisons de couture et maroquinerie. L'exercice est en outre marqué par un rebond des ventes de pièces de haute-joaillerie. L'activité est globalement portée par la demande asiatique mais progresse à nouveau fortement en Europe de l'Ouest et au Moyen-Orient sans pour autant y retrouver encore les niveaux de 2019.

Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à l'instar de l'industrie horlogère, avaient été très lourdement affectées par les effets induits de la pandémie de Covid-19 en 2020 et enregistrent logiquement en 2021 une croissance très significative de leurs ventes qui restent néanmoins en deçà de celles de 2019.

Les revenus tirés des royautés et les autres revenus sont en forte hausse, tirés en premier lieu par les excellentes performances des licences exploités par Kering Eyewear. Ainsi, les royautés perçues au titre de la catégorie lunettes dépassent celles de 2019 quand celles liées à la catégorie Parfums et Cosmétiques n'ont pas effacé le recul enregistré en 2020 en dépit d'un solide rebond au cours de l'exercice clos.

Résultat opérationnel courant

Au titre de l'exercice 2021, le résultat opérationnel courant des Maisons de luxe s'établit à 5 175 millions d'euros en hausse de 1 808 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel courant de 2020 et de 133 millions d'euros par rapport à celui publié en 2019.

À 30,4 %, la profitabilité opérationnelle franchit à nouveau le seuil des 30 % et progresse de 3,8 points par rapport à 2020. Cette amélioration repose évidemment sur un effet de levier opérationnel favorable compte tenu de la croissance de chiffre d'affaires mais aussi d'une maîtrise raisonnée des charges opérationnelles. Néanmoins, l'ensemble des marques, et en premier lieu Gucci, a continué à investir pour soutenir leur développement en accroissant notamment les dépenses en magasins, de marketing, de communication et celles liées aux systèmes d'information tout en renforçant les équipes centrales et au sein des régions.

La profitabilité s'est en outre améliorée entre le premier et le second semestre avec un gain de 1,1 point, comparable à celui enregistré entre les deux semestres de 2019.

L'effet combiné du change et des couvertures de change a par ailleurs eu un impact légèrement défavorable sur la marge opérationnelle courante par rapport à 2020. Il est revanche marginalement favorable pour ce qui concerne la comparaison avec 2019.

L'EBITDA s'établit en 2021 à 6 409 millions d'euros à comparer aux 4 605 millions d'euros enregistrés en 2020 et aux 6 122 millions d'euros publiés en 2019. À 37,7 %, la marge d'EBITDA s'établit à un niveau historiquement élevé.

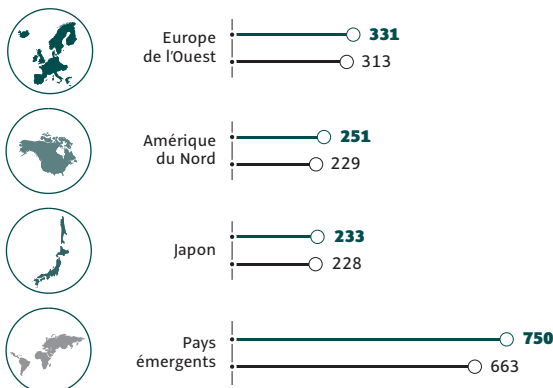
Réseau de magasins et investissements opérationnels

Les investissements opérationnels, qui n'incluent pas la grande majorité des investissements dans la logistique et les systèmes d'information centralisés par l'entité Corporate au bénéfice des Maisons, s'élèvent à 643 millions d'euros en 2021, en hausse de 182 millions d'euros par rapport à 2020 (soit + 39,5 %) et à un niveau quasi-équivalent à celui de 2019 (652 millions d'euros). Ils représentent 3,8 % des ventes de l'exercice à comparer au ratio de 4,2 % affiché en 2019 (3,6 % en 2020).

Certains projets ont, en effet, été différés dans l'année, l'activité de construction et de rénovation ayant été réduite dans certains marchés au premier trimestre compte tenu des contraintes sanitaires mais aussi en lien avec la volonté des Maisons de concentrer leurs investissements sur les projets les plus prioritaires et stratégiques. Ainsi, comme attendue, la saisonnalité des décaissements liés aux investissements opérationnels est très prononcée en 2021 avec une large majorité des investissements (proche des 2/3) réalisés au second semestre de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, les Maisons de Luxe disposaient d'un réseau de 1 565 magasins exploités en propre dont 815 (52 %) dans les pays matures et 750 dans les pays émergents. En net, le réseau compte 132 magasins de plus qu'au 31 décembre 2020. La région Asie-Pacifique concentre une vaste majorité (près de 60 %) des ouvertures nettes de la période mais certaines marques ont également complété leurs réseaux de distribution avec des ouvertures au Japon, en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest. Par ailleurs, la progression est liée très majoritairement à l'extension programmée des réseaux d'Yves Saint Laurent, Balenciaga et Alexander McQueen.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



1 565

Total au 31 décembre 2021

1 433

Total au 31 décembre 2020

Gucci

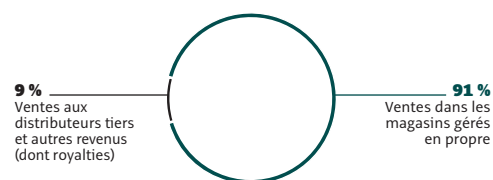
(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	9 730,9	7 440,6	+ 30,8 %	9 628,4
Résultat opérationnel courant	3 714,6	2 614,5	+ 42,1 %	3 946,9
en % du chiffre d'affaires	38,2 %	35,1 %	+ 3,1 pts	41,0 %
EBITDA	4 310,6	3 224,9	+ 33,7 %	4 463,6
en % du chiffre d'affaires	44,3 %	43,3 %	+ 1,0 pt	46,4 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	323,8	205,8	+ 57,3 %	337,3
Équivalents temps plein moyens	18 933	17 953	+ 5,5 %	17 157

Chiffre d'affaires

En 2021, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires record de 9 731 millions d'euros, en hausse de + 31,2 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé. Les ventes de la Maison dépassent en valeur absolue leur niveau de 2019. La croissance par rapport à 2019 est de + 3,4 % en base comparable avec une nette accélération au dernier trimestre (+ 17,8 %).

Néanmoins, compte tenu de la réorganisation de la distribution en cours chez Gucci qui entraîne une réduction massive de l'activité *wholesale*, c'est le niveau de ventes dans les magasins exploités en propre qui donne probablement la meilleure mesure de la performance intrinsèque de la Maison.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

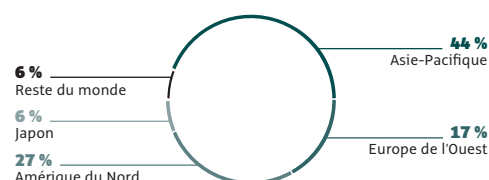


Bien qu'encore partiellement affecté par des fermetures de points de vente au premier semestre et dans une moindre mesure au troisième trimestre, le chiffre d'affaires de Gucci dans ses magasins et sites de ventes en ligne progresse sur l'année de + 36,7 % par rapport à 2020. Rapporté à 2019, qui avait été une année record après la très forte croissance enregistrée par la marque depuis 2016, la hausse atteint + 10,4 %. Ainsi, au cours des cinq dernières années, l'activité *retail* de Gucci a progressé de l'ordre de + 20 % par an en moyenne jusqu'à peser pour 91 % de l'activité de la marque.

Pour ce qui concerne les ventes en magasin, la croissance a été presque exclusivement réalisée à nombre de magasins constants au cours des dernières années. En outre, le trafic dans les magasins s'est considérablement redressé tout au long de l'année sans pour autant retrouver ses niveaux de 2019. En revanche, les principaux indicateurs de performance de l'activité *retail* connaissent une très nette amélioration. L'e-commerce de la Maison a connu quant à lui un développement remarquable en 2021 et sa pénétration atteint près de 16 % de l'activité *retail*. La croissance des ventes en ligne est ainsi restée très soutenue en 2021, s'établissant à + 55,1 % par rapport à l'année passée et à + 163,0 % par rapport à 2019.

Les ventes aux distributeurs tiers reculent de - 10,0 % en comparable au regard des ventes de 2020. Rapportées à 2019, elles sont en baisse de - 39,4 %. Une telle évolution est le résultat de la transformation engagée début 2020 de la distribution de Gucci avec l'objectif de la rendre plus exclusive. Le chiffre d'affaires réalisé avec les distributeurs tiers devrait cependant se stabiliser en 2022.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Gucci, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

Dans les pays matures, la croissance du chiffre d'affaires annuel s'élève à + 41,5 % à taux de change comparables par rapport à 2020, avec des tendances qui restent contrastées par région. En comparable, les ventes de 2021 sont en hausse par rapport à celles enregistrées en 2019.

Grâce, notamment, à une très bonne activité dans les derniers mois de l'année, le chiffre d'affaires réalisé en Europe de l'Ouest progresse de + 16,9 % sur un an. Par rapport à 2019, les ventes restent en baisse, pâtissant de la faiblesse des flux touristiques et d'une longue période de fermeture des magasins dans les marchés les plus importants de la région au début de l'exercice. Toutefois, l'investissement engagé par la Maison pour augmenter sa part de marché dans les principaux marchés européens a porté ses fruits dès 2021 avec une hausse graduelle mais continue de ses ventes auprès des clientèles locales. La stratégie de Gucci en Europe de l'Ouest s'inscrit néanmoins dans un temps long et justifie également le maintien du réseau de magasins existant dans l'attente de la reprise des flux touristiques.

Au Japon, les ventes progressent à nouveau avec un taux de croissance qui s'établit à + 19,0 % sur un an sans pour autant que l'activité retrouve son niveau de 2019. Les tendances de consommation sur ce marché se sont améliorées au dernier trimestre mais la chute des flux touristiques continue de peser négativement sur l'activité (avec un impact moindre qu'en Europe de l'Ouest, la consommation domestique étant en 2019 très largement majoritaire).

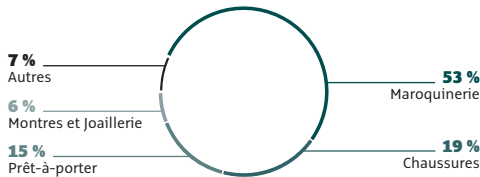
En Amérique du Nord, l'activité rebondit très fortement puisque les ventes *retail* de la Maison y progressent de presque + 67 % à change constant comparées tant à 2020 qu'à 2019. Les raisons de cette performance en Amérique du Nord sont celles exposées dans la note faisant office de préambule d'autant que Gucci a une offre large, pertinente dans toutes les catégories et segments de prix, lui permettant de répondre à la demande américaine sous toutes ses formes. La Maison dispose en outre d'un réservoir de croissance dans la région dans la mesure où son réseau de magasins est resté relativement stable ces dernières années et pourrait être complété dans certaines villes qui s'affirment comme de nouveaux marchés porteurs pour le secteur.

Dans les pays émergents, qui pèsent pour un peu plus de la moitié de l'activité de Gucci en 2021, le chiffre d'affaires augmente de + 32,5 % à change constant par rapport à 2020 et de + 20,0 % par rapport à 2019.

La croissance en Asie-Pacifique s'établit à + 29,5 % sur un an et reste extrêmement dynamique depuis le printemps 2020 et la fin graduelle des confinements stricts dans la région. Cette hausse est principalement portée par la Chine Continentale, tant grâce à l'essor des ventes en ligne que de l'activité en magasins. Ces tendances sont soutenues par la hausse de la demande chinoise ainsi que par le rapatriement de la consommation de produits de luxe sur le marché domestique. Il est ainsi notable que le développement de l'e-commerce dans le pays ne cannibalise pas significativement les ventes des magasins. En Chine toujours, l'activité se reprend fortement à Macao et Hong Kong même si les ventes restent en deçà de leurs niveaux de 2019. La Corée reste un marché très dynamique pour Gucci grâce au succès de la marque auprès de la clientèle locale et malgré la mauvaise performance du canal *Duty Free* (que la marque a la particularité d'intégrer à son réseau de magasins gérés en propre et qui souffre de l'absence de touristes chinois). Le niveau d'activité en Corée dépasse en effet celui de 2019. À l'exception de l'Australie pénalisée par l'application de mesures de confinement strictes, les autres marchés dans la région Asie-Pacifique affichent en 2021 des croissances très robustes par rapport à 2020 mais, comparés à 2019, restent globalement affectés par la baisse des achats réalisés par les touristes chinois.

Dans les autres régions du monde, la progression des ventes est très soutenue par rapport à 2020 et, pour la majorité des marchés, par rapport à 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



En 2021, les ventes de toutes les principales catégories de produits enregistrent une progression très substantielle de leurs ventes dans les magasins en propre par rapport à 2020. L'augmentation du prix moyen de vente, fruit de l'évolution du mix produit et de hausse de prix, contribue significativement à cette croissance.

Pour l'année de ses 100 ans, Gucci a en effet continué de faire évoluer subtilement sa proposition créative, son esthétique et son offre de produits pour répondre aux attentes de tous les profils de clientèle. Avec la collection Aria, la Maison a su capitaliser sur son héritage unique tout en restant résolument contemporaine et moderne. C'est à la recherche de cet équilibre que travaillent les équipes créatives et la Direction du *merchandising* comme elles veillent constamment à maximiser le potentiel de croissance de chaque catégorie en adaptant constamment l'offre produits pour toucher la clientèle la plus large possible et en optimisant la répartition entre *carryovers* et nouveautés. La dynamique des ventes au dernier trimestre de l'exercice doit beaucoup aux lancements réussis de nouveautés et l'introduction régulière de nouvelles déclinaisons des pièces iconiques qui permettent aussi de nourrir les campagnes de communication et d'animer les points de ventes.

Les ventes de maroquinerie ont pu être affectées une partie de l'année par la gestion prudente en 2020 du nombre de références disponibles en magasins. Néanmoins, pour l'ensemble de l'année, le chiffre d'affaires de la catégorie rebondit

fortement par rapport à 2020, avec une forte accélération au dernier trimestre, et progresse également par rapport à 2019 dans presque tous les grands marchés, l'Europe de l'Ouest restant pour partie affectée par les fermetures de magasins en début d'année et par la faiblesse du tourisme.

Les autres catégories, moins sensibles aux variations des flux touristiques et portées par l'e-commerce, connaissent des progressions très robustes par rapport à 2019.

Les revenus issus des *royalties* progressent fortement par rapport à 2020. Si dans la catégorie Lunettes, gérée par Kering Eyewear, le niveau d'activité dépasse celui de 2019 il reste en retrait pour la licence confiée à Coty dans la catégorie Parfums et Cosmétiques.

Résultat opérationnel courant

Pour l'année 2021, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 3 715 millions d'euros, en hausse de + 42,1 % par rapport au résultat opérationnel de 2020.

La marge opérationnelle courante de Gucci progresse de 3,1 points pour s'établir à 38,2 %.

L'amélioration de la marge opérationnelle courante résulte d'un effet de levier logiquement favorable au regard de la hausse du chiffre d'affaires. Toutefois, dans cette année, qui est également celle du centenaire, et pour profiter pleinement du rebond de l'industrie du Luxe, Gucci a continué d'investir en allouant des ressources aux activités de *clienteling*, à l'animation en magasins, aux actions de communication et à l'amélioration des plateformes digitales et des systèmes d'information. Compte tenu de cette augmentation ciblée de la base de coûts, plus particulièrement dans la deuxième partie de l'année, la rentabilité de la Maison a progressé de 0,7 points entre le premier et le second semestre de l'exercice.

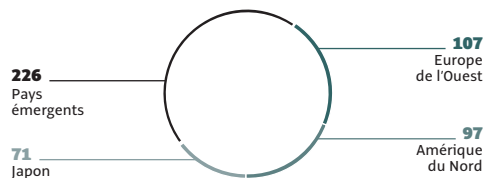
Pour 2021, l'EBITDA de Gucci s'élève à 4 311 millions d'euros, en hausse de 1 086 millions d'euros par rapport à 2020 (soit une marge d'EBITDA de 44,3 %).

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, Gucci exploitait 501 magasins en direct, dont 226 dans les pays émergents. Au cours de l'exercice, Gucci a ouvert en net 18 magasins, principalement en Asie. Gucci donne la priorité à la croissance organique en maximisant la productivité du réseau de magasins existant mais continue aussi à identifier toutes les opportunités lui permettant d'améliorer sa distribution dans certaines régions ou dans certains canaux de vente.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels bruts de Gucci s'élèvent à 324 millions d'euros en augmentation de + 57,3 % par rapport à 2020 mais quasi-stables comparés à 2019. Ces investissements se répartissent de façon relativement équilibrée entre rénovations, ouvertures ou relocalisations et projets liés à la *supply-chain*, le digital et les fonctions de support.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Yves Saint Laurent

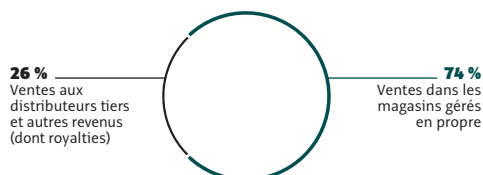
(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	2 521,0	1 744,4	+ 44,5 %	2 049,1
Résultat opérationnel courant	714,6	400,0	+ 78,7 %	562,2
en % du chiffre d'affaires	28,3 %	22,9 %	+ 5,4 pts	27,4 %
EBITDA	914,5	589,9	+ 55,0 %	733,7
en % du chiffre d'affaires	36,3 %	33,8 %	+ 2,5 pts	35,8 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	71,8	52,7	+ 36,2 %	98,0
Équivalents temps plein moyens	4 587	3 810	+ 20,4 %	3 606

Chiffre d'affaires

En 2021, les ventes d'Yves Saint Laurent s'établissent à 2 521 millions d'euros et progressent de + 45,6 % et + 26,0 % à change constant par rapport à, respectivement, 2020 et 2019 sur la même période. Comparée à 2019, la croissance de l'activité s'est accélérée tout au long de l'exercice, passant de + 6,6 % au premier trimestre à + 46,7 % pour le dernier trimestre.

C'est une nouvelle année de forte croissance pour la Maison qui a enregistré une progression moyenne de ses ventes d'environ 22 % par an au cours des dix dernières années en dépit du recul contenu de chiffre d'affaires en 2020. La taille de la Maison a ainsi été multipliée par sept depuis 2011.

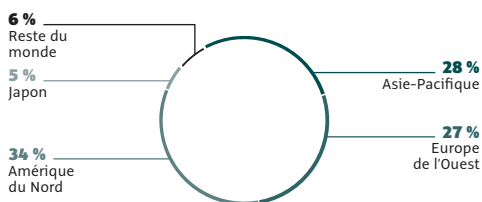
Chiffre d'affaires par canal de distribution



L'activité dans les magasins de la Maison pèse pour 74 % du total et est en hausse de + 55,3 % par rapport à 2020, portée principalement par la croissance à périmètre de magasins constant. La progression atteint + 35,0 % par rapport à 2019. Cette évolution résulte d'une reprise matérielle du trafic dans les magasins par rapport à 2020, certes inégale selon les régions, d'une amélioration marquée des différents indicateurs de performance *retail* et de la croissance continue des ventes en ligne. L'activité *online* de la Maison progresse de + 81,7 % rapportée à 2020, sur des bases de comparaison pourtant élevées, et triple de taille par rapport à 2019.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent une croissance de + 22,9 % comparées à 2020. Cependant, rapportées à celles de 2019, leur croissance est plus modeste atteignant + 6,5 % en comparable. En effet, si la distribution *wholesale* reste stratégique pour Yves Saint Laurent car très complémentaire de sa distribution en propre, la marque reste particulièrement vigilante quant à la qualité et l'exclusivité de sa distribution et s'attache à la concentrer sur un nombre restreint de partenaires.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de la marque, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

Au cours de l'exercice clos, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires fortement progresser par rapport à 2020 dans toutes les grandes zones géographiques. Cependant, à l'image de l'industrie du luxe, la performance d'Yves Saint Laurent est contrastée selon les régions.

L'activité sur les marchés historiques se reprend et la croissance s'établit à + 65,7 % par rapport à 2020 et à + 30,3 % rapportée à 2019.

En Europe de l'Ouest et au Japon, l'attachement des clientèles locales à la marque et un redressement continu du trafic tout au long de l'année expliquent la progression du chiffre d'affaires par rapport à 2020 de respectivement + 38,4 % et + 17,6 %.

Toutefois, bien que moins exposée que d'autres Maisons au tourisme, la faiblesse des flux touristiques a continué de peser sur les ventes dans ces deux régions en comparaison avec 2019. L'activité y reste juste en deçà des niveaux atteints en 2019 à l'exception du dernier trimestre qui bénéficie d'une nette accélération des ventes aux clients européens et japonais.

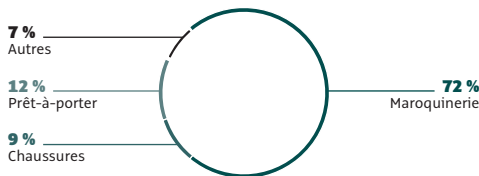
La pénétration de la Maison aux États-Unis, le rebond du trafic dans les magasins et le dynamisme des ventes en ligne sont les moteurs d'une performance exceptionnelle en Amérique du Nord avec une croissance de chiffre d'affaires de + 109,6 % par rapport à 2020 et de + 104,5 % par rapport à 2019.

La croissance des ventes en magasins dans les pays émergents s'établit à + 41,5 % sur un an et à + 43,2 % sur deux ans.

En Asie-Pacifique, qui pèse pour l'essentiel du chiffre d'affaires de la marque dans les pays émergents, l'activité progresse de + 36,0 % et + 38,5 % par rapport à 2020 et 2019 respectivement. Le moteur de la croissance dans la région reste la Chine permettant à la marque de doubler de taille en Chine continentale comparée à 2019. Les ventes des autres destinations majeures dans la région sont en forte progression par rapport à 2020 mais rapporté à 2019, c'est en Corée, marché clé car prescripteur, que la Maison affiche la plus forte croissance.

La performance de la marque au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent, est en outre remarquable.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



Toutes les catégories de produits enregistrent des progressions très substantielles de leur chiffre d'affaires par rapport à 2020 et dépassent leur niveau de 2019 dans le réseau de points de vente et de sites gérés par la marque.

La maroquinerie reste pour la marque la première catégorie avec un taux de croissance de ses ventes par rapport à 2020 et 2019 logiquement très aligné avec la performance globale de la Maison. Depuis plusieurs années, Yves Saint Laurent s'attache en effet à renouveler et animer constamment son offre de maroquinerie avec une équipe de création dédiée, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la Maison opère, de nouveaux clients, et fidéliser ses clients existants.

Les ventes des collections prêt-à-porter pour femme et pour homme sont en très forte hausse, avec une accélération continue tout au long de l'année. Cette performance est le fruit de la stratégie *merchandising* engagée depuis plusieurs trimestres avec l'objectif de rendre plus pertinente l'architecture de l'offre et des prix de la catégorie.

Le chiffre d'affaires de la catégorie souliers rebondit également et dépasse son niveau de 2019, tiré en premier lieu par le succès des collections pour femmes.

Les revenus des *royalties* perçues dans le domaine des lunettes progressent par rapport à 2019 et a fortiori par rapport à 2020 grâce au travail soutenu des équipes de Kering Eyewear. Les *royalties* perçues de L'Oréal sont en nette hausse sur un an et sont quasi-stables par rapport à 2019.

Résultat opérationnel courant

En 2021, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 715 millions d'euros, un niveau record pour la Maison. Il progresse de + 78,7 % par rapport à 2020.

La profitabilité opérationnelle atteint également un plus haut historique pour s'établir à 28,3 % en hausse de 5,4 points par rapport à 2020 et de 0,9 point comparée à 2019.

Cette nouvelle amélioration est en ligne avec les ambitions de la marque et la trajectoire de croissance qu'elle s'était fixées avant la crise de la Covid-19. Elle confirme, en outre, que Yves Saint Laurent a désormais une taille critique qui lui permet de bénéficier de l'impact positif du levier opérationnel tout en allouant l'ensemble des ressources nécessaires à la poursuite de son développement à court et moyen termes, que ce soit pour ce qui concerne la création, l'expansion et l'animation du réseau de magasins ou la communication autour de la marque.

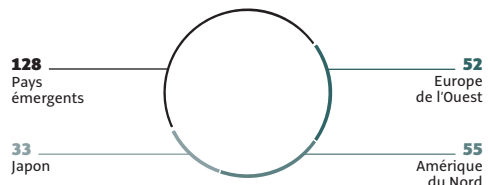
L'EBITDA gagne 325 millions d'euros pour s'établir à 915 millions d'euros. La marge d'EBITDA ressort à 36,3 % contre 33,8 % et 35,8 % publiés respectivement en 2020 et 2019.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, la Maison exploitait 268 magasins en propre dont près de la moitié (128) dans les pays émergents. En net, 29 magasins ont été ouverts au cours de l'année 2021 dans la continuité du plan d'expansion du réseau de magasins mis en œuvre depuis plusieurs exercices et dans les limites que les mesures de confinement ont imposées en matière de réalisation de travaux et d'ouvertures dans certaines régions, notamment en début d'année. La quasi-totalité des ouvertures se rapportent à des points de vente en Asie et en Amérique du Nord, régions où la croissance de l'activité est très soutenue et où la marque ne dispose pas toujours d'un réseau de distribution à la mesure de son potentiel.

Les investissements opérationnels de la Maison s'établissent à 72 millions d'euros en hausse de 19 millions d'euros par rapport à 2020 mais en deçà du niveau de 2019, année marquée par un programme d'investissements massif liés à des ouvertures de magasins.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



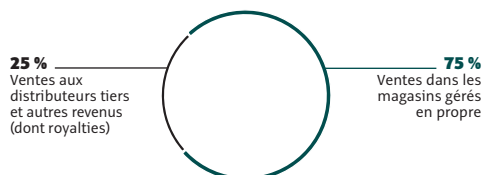
Bottega Veneta

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	1 502,8	1 210,3	+ 24,2 %	1 167,6
Résultat opérationnel courant	286,5	172,0	+ 66,6 %	215,2
en % du chiffre d'affaires	19,1 %	14,2 %	+ 4,9 pts	18,4 %
EBITDA	448,9	333,6	+34,6 %	374,3
en % du chiffre d'affaires	29,9 %	27,6 %	+ 2,3 pts	32,1 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	67,0	48,4	+ 38,4 %	57,8
Équivalents temps plein moyens	3 777	3 831	- 1,4 %	3 754

Chiffre d'affaires

En 2021, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 503 millions d'euros, un plus haut historique, et est en progression de + 25,1 % en données comparables sur un an. Bottega Veneta avait particulièrement bien résisté en 2020 et avait été une des rares marques de l'industrie à afficher une croissance de ses revenus. Rapportées à 2019, les ventes de la Maison sont ainsi en hausse de + 31,8 % à change constant. Cette performance témoigne de la mise en œuvre réussie de la stratégie visant à développer l'offre dans toutes les catégories de produits, à rajeunir et élargir la clientèle, à accroître la notoriété de la marque, particulièrement dans les marchés matures, et à élever l'expérience client dans les points de vente.

Chiffre d'affaires par canal de distribution

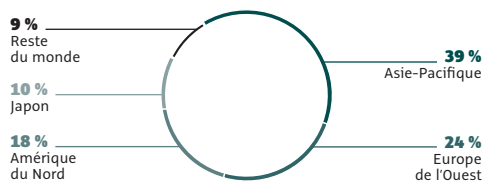


En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, Bottega Veneta privilégie la distribution de ses produits dans le réseau de points de vente exploités en propre. Cependant, depuis près de deux ans, l'appréciation croissante de la marque par les acheteurs *wholesale* a permis à Bottega Veneta de regagner des parts de marché auprès de ses distributeurs tiers. Ainsi, la contribution des magasins directement gérés par la marque se stabilise à environ 75 % du chiffre d'affaires.

Les ventes dans les magasins de la Maison, y compris l'e-commerce, progressent de + 28,5 % par rapport à 2020 et de + 22,3 % par rapport à 2019. Cette croissance est portée par un développement sain et maîtrisé des ventes à magasin constant comme des ventes en ligne. L'internalisation des opérations précédemment gérées dans le cadre d'une joint-venture avec Yoox a contribué en effet à dynamiser l'activité e-commerce dont la taille a été multipliée par quatre depuis 2019.

La forte augmentation des ventes aux distributeurs tiers (+ 15,7 % comparées à 2020 et + 72,9 % par rapport à 2019) atteste de la désirabilité retrouvée de la marque auprès des acheteurs professionnels. Pour autant, cette excellente performance s'appuie sur un travail de réorganisation de ce canal, visant à ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires très qualitatifs. Les chiffres du dernier trimestre montrent ainsi une modération de la croissance du *wholesale* (en comparaison avec 2019) et cette tendance à la normalisation devrait se poursuivre en 2022.

Chiffre d'affaires par zone géographique



Compte tenu de la part de la distribution en propre dans les ventes de Bottega Veneta, l'analyse du chiffre d'affaires par zone géographique se rapporte uniquement à l'activité dans ses magasins et sites de ventes en ligne.

2021 a confirmé les tendances qui s'étaient dégagées en 2020 : en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, marchés où les clientèles locales avaient été les premières à avoir été conquises par le renouveau créatif de la Maison, l'activité a été très soutenue tout au long de l'année quand la désirabilité de Bottega Veneta continuait de se renforcer en Asie.

Ainsi, dans les pays émergents, les ventes de la marque enregistrent une progression de + 23,9 % en comparable par rapport à 2020 et de plus de 40 % par rapport à 2019. La croissance est notamment extrêmement robuste dans les deux principaux marchés d'Asie-Pacifique, en Chine continentale et en Corée, où la marque a au moins doublé de taille en deux ans.

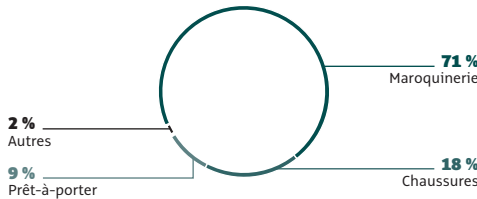
Dans les pays matures, l'activité de la Maison est en hausse de + 34,0 % et dépasse les niveaux atteints en 2019.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une forte augmentation de ses ventes par rapport à 2020 (+ 83,3 %) comme par rapport à 2019 (+ 67,0 %). C'est une performance remarquable au regard du positionnement de la Maison et de son offre globalement moins aspirationnelle que d'autres marques du Groupe.

Au Japon, les ventes rebondissent à + 31,6 % rapportées à 2020 et reviennent à leur niveau de 2019. L'évolution de l'activité sur ce marché tout au long de l'année semble ainsi montrer une adhésion croissante de la clientèle locale à la nouvelle esthétique de la Maison et à l'élargissement de son offre.

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires réalisé auprès de la clientèle domestique est toujours en très forte hausse mais la performance sur ce marché (+ 7,0 % sur un an) s'analyse au regard de bases de comparaison élevées, la Maison ayant été une des plus résilientes dans cette région en 2020.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



Toutes les grandes catégories de produits enregistrent une progression de leur chiffre d'affaires, rapportée à 2020 ou 2019.

La maroquinerie reste le cœur de métier de Bottega Veneta avec 71 % des ventes totales, y compris les ventes aux tiers. Les nouvelles lignes rencontrent un vif succès auprès de la clientèle de la Maison tandis que les lignes lancées au cours des dernières années s'installent à l'évidence comme des *carryovers*. La stratégie mise en œuvre par la Maison vise à préserver l'exclusivité attachée à cette catégorie clé, en veillant notamment à privilégier la croissance liée au prix et au mix produits plutôt que celle qui serait tirée par la seule hausse des volumes.

Les ventes des autres catégories progressent fortement compte tenu du très bon accueil réservé aux collections de prêt-à-porter et de chaussures femme mais aussi au vestiaire masculin dans la continuité de 2020 qui avait vu les actions engagées pour redynamiser les collections Homme déjà porter leurs fruits.

Résultat opérationnel courant

Pour 2021, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 286 millions d'euros et progresse de + 66,6 % par rapport à 2020. Il dépasse également de 71 millions d'euros le résultat opérationnel publié en 2019.

La profitabilité opérationnelle s'établit à 19,1 % en hausse de 4,9 points par rapport à 2020. Elle gagne également 0,7 point comparée à 2019. Cette progression est liée à un effet de levier opérationnel favorable alors même que la Maison a investi massivement en 2021 pour faire du renouveau de la marque un succès qui s'inscrit dans la durée. L'alourdissement de la base de coûts est ainsi bien géré et fait l'objet d'arbitrage dans l'allocation des ressources pour les concentrer sur les dépenses les plus nécessaires. La profitabilité de la marque devrait continuer à s'améliorer graduellement.

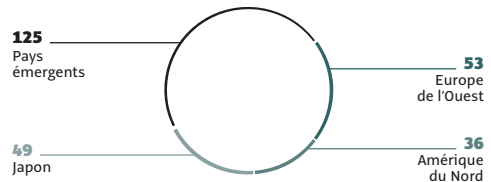
L'EBITDA s'élève à 449 millions d'euros. La marge d'EBITDA progresse de 2,3 points pour approcher le seuil des 30 %.

Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2021, la distribution en propre repose sur 263 magasins, dont 125 dans les pays émergents. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert en net 2 points de vente. Comme en 2020, la marque a en priorité concentré ses efforts d'investissement dans la relocalisation et la rénovation du parc de magasins existant tout en poursuivant sa stratégie d'ouverture progressive et ciblée en fonction des opportunités, notamment concernant l'implantation de nouveaux *flagships*.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 67 millions d'euros en 2021, en hausse tant par rapport à 2020 qu'à 2019 mais à un niveau relatif globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (4 à 5 %).

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Autres Maisons

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	3 264,7	2 281,3	+ 43,1 %	2 537,5
Résultat opérationnel courant	459,6	180,6	+ 154,5 %	317,7
en % du chiffre d'affaires	14,1 %	7,9 %	+ 6,2 pts	12,5 %
EBITDA	734,9	457,2	+ 60,7 %	550,0
en % du chiffre d'affaires	22,5 %	20,0 %	+ 2,5 pts	21,7 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	180,0	153,7	+ 17,1 %	158,8
Équivalents temps plein moyens	7 270	6 913	+ 5,2 %	6 439

Chiffre d'affaires

En 2021, les ventes de l'ensemble des Autres Maisons rebondissent fortement et progressent de + 43,8 % en comparable par rapport à 2020. Cette excellente dynamique replace les Autres Maisons sur leur trajectoire de croissance en effaçant les pertes de chiffre d'affaires de 2020. Rapportée à 2019, l'activité de 2021 est en ainsi en hausse de + 30,6 %.

Aucun effet de périmètre n'impacte ces chiffres, la performance des marques horlogères étant encore intégralement consolidées en 2021 en dépit de leur cession dans le courant du premier semestre 2022.

Balenciaga et Alexander McQueen, rares marques de l'industrie dont les ventes avaient progressé en 2020, affichent une fois encore des performances remarquables, notamment rapportées à 2019.

Qeelin bénéficie à plein de la bonne santé du marché du Luxe en Chine continentale même si les ventes du second semestre ont été pour partie affectées par une modération du trafic liée à la mise en œuvre de mesures de lutte contre la pandémie de Covid-19. La Maison s'installe comme un acteur incontournable de la joaillerie sur ce marché.

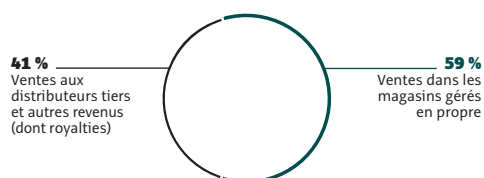
En dépit du poids historique de l'Europe de l'Ouest dans son activité et de l'importance de grands clients qui ont moins voyagé que par le passé, Boucheron réalise en 2021 une performance exceptionnelle. Son chiffre d'affaires de l'année dépasse de loin celui réalisé en 2019 et son développement en Asie se confirme être extrêmement prometteur.

Pomellato, dont la distribution reste à ce jour majoritairement européenne, voit ses ventes augmenter par rapport à 2020 et dépasser celles de 2019. L'année a été marquée pour la Maison par le vingtième anniversaire de la collection Nudo mais aussi par le développement réussi d'une offre de haute-joaillerie.

Brioni, qui a continué de mettre en œuvre son plan de transformation et de réorganisation, enregistre un rebond encourageant de son chiffre d'affaires par rapport à 2020, qui ne comble pas encore pour autant l'écart avec la performance de 2019.

Girard Perregaux et Ulysse Nardin bénéficient de la reprise de l'industrie horlogère et voient leurs ventes très fortement progresser par rapport à 2020. La réorganisation de leur distribution qui a conduit à une réduction du nombre de détaillants ne leur permet pas en revanche de retrouver leur niveau d'activité de 2019.

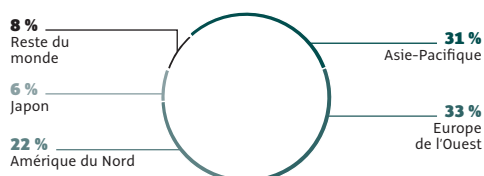
Chiffre d'affaires par canal de distribution



Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de ventes et sites gérés directement par les Autres Maisons augmente de + 46,2 % sur un an (+ 39,7 % sur deux ans). Par rapport à 2019, cette croissance résulte pour partie de l'ouverture de nouveaux magasins en lien avec la stratégie visant à privilégier une distribution plus exclusive. Elle est aussi due au développement rapide des ventes en ligne, principalement pour les marques de Couture et Maroquinerie.

Les ventes aux tiers (*wholesale*) se sont reprises en 2021 en progressant de + 39,5 % en un an. La croissance par rapport à 2019 s'établit à + 21,4 %. Elle confirme que les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga, travaillent à concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires. Cette recherche d'exclusivité devrait s'amplifier en 2022.

Chiffre d'affaires par zone géographique

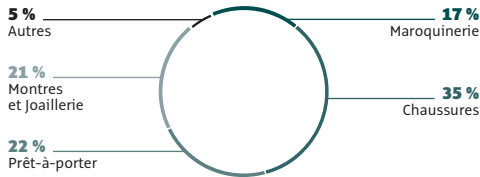


Les performances enregistrées par les Autres Maisons dans chaque région suivent des dynamiques assez comparables à celles qui ont été relevées chez Gucci, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta. Ainsi, si les ventes sont en hausse dans toutes les régions par rapport à 2020, elles n'égalent pas encore leur niveau de 2019 en Europe de l'Ouest et au Japon.

Le chiffre d'affaires progresse de + 35,5 % à change constant dans les pays matures et dépasse de + 14,8 % le chiffre d'affaires de 2019. La croissance en Amérique du Nord est très soutenue tant par rapport à 2020 (+ 96,0 %) que par rapport à 2019 (quasiment + 100 %). Le rebond de l'activité est très solide en Europe de l'Ouest et au Japon comparé à 2020 (respectivement + 14,5 % et + 24,0 %). Le recul des ventes comparé à 2019 est très faible, la performance des Autres Maisons sur ces marchés s'étant améliorée tout au long de l'exercice.

Dans les pays émergents, le chiffre d'affaires est en hausse de + 59,1 % par rapport à 2020 et progresse de + 67,0 % sur deux ans. La grande Chine et la Corée sont les premiers moteurs de cette performance. Plus particulièrement en Chine continentale, les Autres Maisons bénéficient pleinement du rapatriement de la demande chinoise dans un contexte d'ouverture de magasins, d'une notoriété accrue et d'appréciation croissante de leur offre. Elles y ont ainsi plus que triplé leurs ventes depuis 2019.

Chiffre d'affaires par catégorie de produits



En 2021, toutes les catégories exploitées par les Maisons de Couture et Maroquinerie affichent des taux de croissance très élevés tant par rapport à 2020 que par rapport à 2019. Une telle performance témoigne de l'excellent accueil réservé aux collections des Maisons sur ces segments dans une année de rebond de l'activité.

Notamment, l'offre de maroquinerie de Balenciaga et Alexander McQueen s'est étoffée et a séduit de nouveaux clients. Les ventes de la catégorie progressent ainsi fortement.

La catégorie prêt-à-porter enregistre également une croissance très élevée de ses ventes, en premier lieu les pièces du vestiaire masculin.

L'activité de la catégorie chaussures est restée quant à elle particulièrement dynamique, portée par la désirabilité de l'offre de Balenciaga et Alexander McQueen.

Les marques de joaillerie ont continué en 2021 de mettre en œuvre avec succès leur plan de développement et voient leur chiffre d'affaires augmenter très matériellement sur un an comme sur deux ans. En conséquence, la catégorie joaillerie, y compris l'offre des Maisons de couture, affiche un des taux de croissance les plus élevés.

Enfin, après s'être massivement contracté en 2020, le chiffre d'affaires des marques horlogères rebondit en 2021.

Les royalties sont en hausse par rapport à 2020 et 2019, principalement grâce à la très bonne performance des licences gérées par Kering Eyewear.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2021 à 459 millions d'euros, et fait plus que doubler par rapport à 2020. Il progresse de + 44,7 % par rapport à 2019. La profitabilité opérationnelle atteint 14,1% en augmentation de 6,2 points et 1,6 point rapportée à celles, respectivement, de 2020 et 2019.

L'amélioration par rapport à 2020 concerne l'ensemble des Autres Maisons et s'explique logiquement par un effet de levier opérationnel favorable même si les marques ont intensifié leurs efforts et leurs dépenses pour exploiter au mieux cette phase d'expansion du marché du Luxe. La comparaison par rapport à 2019 montre que la majorité des Maisons a atteint une taille critique qui leur permet d'absorber une hausse des charges opérationnelles tout en faisant progresser leur marge opérationnelle. Pour les marques plus proches du point mort ou encore engagées dans un plan de restructuration ou de réorganisation comme Brioni, les niveaux de profitabilité de 2021 restent en deçà ou proches de ceux de 2019.

L'EBITDA s'élève à 734 millions d'euros en hausse de 277 millions d'euros sur un an. La marge d'EBITDA dépasse à nouveau le seuil de 20 % et gagne 0,8 point par rapport à 2019 pour s'établir à 22,5 %.

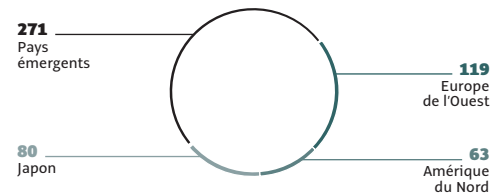
Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 533 unités au 31 décembre 2021, soit 83 magasins en plus par rapport au 31 décembre 2020. Cette augmentation est en majorité liée à des ouvertures de boutiques Balenciaga et Alexander McQueen en Asie mais aussi en Amérique du Nord. L'exercice a également été marqué par l'expansion du réseau des Maisons de Joaillerie, avec à nouveau une concentration des ouvertures en Asie.

Il en résulte que la répartition géographique du réseau de points de vente s'équilibre avec 262 magasins dans les pays matures et 271 dans les pays émergents.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons sont donc logiquement en hausse pour s'établir à 180 millions d'euros. Ce sont 26 millions d'euros de plus qu'en 2020, année où un effort d'investissement avait été maintenu pour les Autres Maisons.

Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



Corporate et autres

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation	2019
Chiffre d'affaires	625,8	423,6	+ 47,7 %	500,9
Résultat opérationnel courant (hors plans d'intéressement long terme Corporate)	(131,7)	(184,6)	+ 28,7 %	(195,5)
Coût des plans d'intéressement long terme Corporate	(26,4)	(47,3)	+ 44,2 %	(68,2)
Résultat opérationnel courant	(158,1)	(231,9)	+ 31,8 %	(263,7)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	291,4	326,3	- 10,7 %	303,9
Équivalents temps plein moyens	4 269	4 139	+ 3,1 %	3 946

Le segment « Corporate et autres » regroupe les équipes du siège de Kering, les services centraux qui y sont attachés et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

Il intègre également la Direction Sourcing de Kering (KGS) qui constitue un centre de profit au titre des prestations qu'elle réalise pour le compte de marques hors Groupe dont des enseignes de l'ex-Groupe Redcats.

En outre, depuis le 1^{er} janvier 2017, la performance de Kering Eyewear est reportée dans ce segment.

Au cours de l'exercice 2021, le chiffre d'affaires total de Kering Eyewear s'établit à 706 millions d'euros et intègre trois mois d'activité de Lindberg suite à son acquisition finalisée le 30 septembre 2021. Les ventes de Kering Eyewear progressent ainsi de + 45,0 % (données publiées) et de + 40,8 % à change et périmètre constants par rapport à 2020. Elles dépassent celles réalisées en 2019 de + 16,9 % à change et périmètre comparables. L'augmentation du nombre de licences, avec l'addition de Chloé et Dunhill en début d'année, n'explique que marginalement cette croissance qui tient essentiellement à l'excellente gestion de Kering Eyewear, à son agilité et à sa capacité à innover.

La performance par semestre doit s'analyser au regard de la saisonnalité de l'activité de Kering Eyewear (davantage concentrée sur le premier semestre) et les bases de comparaison très favorables dans la première partie de l'année.

Hors ventes aux grands distributeurs internationaux et boutiques des marques, la zone EMEA reste le premier marché de Kering Eyewear suivi de la zone Amérique. La part de la zone Asie-Pacifique (y compris Japon) dans le chiffre d'affaires a de nouveau légèrement reculé compte tenu du poids du *travel retail* dans la région. Analysé sous l'angle des canaux de distribution, les chaînes locales et les trois « Os » (Opticien/ Optométriste/Ophtalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes de Kering Eyewear (plus de 50 % en 2021 comme en 2020). Ce canal est celui qui progresse le plus après avoir démontré sa résilience en 2020 (stabilité de l'activité). Une telle performance témoigne de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear.

La contribution de Kering Eyewear au chiffre d'affaires annuel du Groupe, après élimination des ventes intragroupe et des royalties perçues par les Maisons, s'élève à 599 millions d'euros en hausse de + 44,9 % à change et périmètre constants par rapport à 2020 (+ 24,1 % comparée à 2019).

Compte tenu de la remarquable progression des ventes, d'une bonne maîtrise des coûts et maintenant que l'indemnité payée à Safilo pour anticiper la fin de la licence Gucci a été entièrement amortie, le résultat opérationnel courant est en très forte hausse et contribue pour une très large part à la baisse des coûts nets du segment « Corporate et autres ».

Au total, les coûts nets du « Corporate et autres » s'établissent à 158 millions d'euros en 2021, en baisse de 74 millions d'euros et de 106 millions d'euros par rapport, respectivement, à 2020 et 2019.

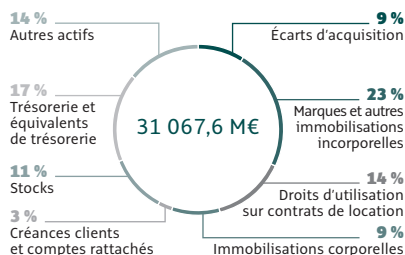
La charge des plans d'intéressement long terme, y compris de ceux bénéficiant aux mandataires sociaux, s'établit à 26 millions d'euros, en baisse de 21 millions d'euros par rapport à la charge constatée en 2020. Le coût des plans a été, d'une part, prudemment provisionné au cours des derniers exercices et, d'autre part, la substitution graduelle d'actions synthétiques Kering (les KMU) par des actions gratuites a un impact comptable favorable à ce stade.

L'augmentation du coût de fonctionnement du siège est très contenue par rapport à 2020 et 2019 et résulte pour une large part de l'amplification des initiatives du Groupe dans le domaine du digital, de l'innovation et des systèmes d'information.

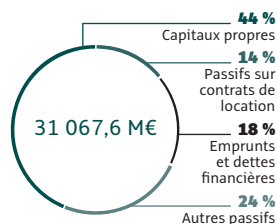
Les investissements opérationnels s'établissent à 291 millions d'euros. Ils sont en baisse de 35 millions d'euros comparés à 2020, exercice où ils avaient atteint un plus haut historique compte tenu du maintien d'investissements stratégiques comme la modernisation de l'ensemble des systèmes d'information et surtout de l'organisation logistique gérés par le Corporate au bénéfice des marques. L'essentiel des décaissements liés à la plateforme logistique de Trecate, située dans le Nord de l'Italie et officiellement inaugurée au premier semestre 2021, avait ainsi été concentré en 2020. Les investissements opérationnels du segment retrouvent ainsi leur niveau de 2019, proche de 300 millions d'euros.

5 - BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2021

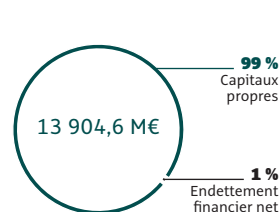
Actif



Passif



Capitaux engagés



Bilan résumé

(en millions d'euros)

	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Écarts d'acquisition	2 891,2	2 452,2	+ 17,9 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 032,1	6 985,8	+ 0,7 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 301,5	3 956,8	+ 8,7 %
Immobilisations corporelles	2 966,9	2 670,2	+ 11,1 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	31,1	36,2	- 14,1 %
Autres actifs non courants	2 412,4	2 883,4	- 16,3 %
Actifs non courants	19 635,2	18 984,6	+ 3,4 %
Stocks	3 368,9	2 845,5	+ 18,4 %
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4	+ 7,3 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 248,7	3 442,8	+ 52,5 %
Autres actifs courants	1 818,6	1 821,4	- 0,2 %
Actifs courants	11 413,4	9 020,1	+ 26,5 %
Actifs détenus en vue de la vente	19,0	0,7	n.a.
TOTAL ACTIF	31 067,6	28 005,4	+ 10,9 %
Capitaux propres – Part du Groupe	13 346,8	11 820,9	+ 12,9 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	389,4	214,1	+ 81,9 %
Capitaux propres	13 736,2	12 035,0	+ 14,1 %
Emprunts et dettes financières à long terme	2 975,5	3 815,3	- 22,0 %
Passifs non courants sur contrats de location	3 825,8	3 545,8	+ 7,9 %
Autres passifs non courants	1 756,1	1 874,6	- 6,3 %
Passifs non courants	8 557,4	9 235,7	- 7,3 %
Emprunts et dettes financières à court terme	2 441,6	1 776,2	+ 37,5 %
Passifs courants sur contrats de location	675,3	538,0	+ 25,5 %
Autres passifs courants	5 607,8	4 420,4	+ 26,9 %
Passifs courants	8 724,7	6 734,6	+ 29,6 %
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	49,3	0,1	n.a.
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31 067,6	28 005,4	+ 10,9 %

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Emprunts et dettes financières	5 417,1	5 591,5	- 3,1 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 248,7)	(3 442,8)	- 52,5 %
Endettement financier net	168,4	2 148,7	- 92,2 %

Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Capitaux propres	13 736,2	12 035,0	+ 14,1 %
Endettement financier net	168,4	2 148,7	- 92,2 %
Capitaux engagés	13 904,6	14 183,7	- 2,0 %

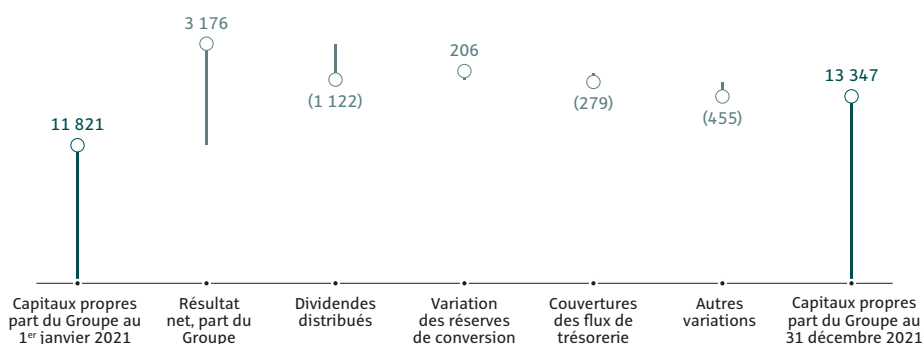
Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2021, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 4 985 millions d'euros (4 947 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	3 368,9	2 845,5	429,4	98,4	(4,4)
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4	12,5	32,4	21,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(1 741,9)	(1 489,6)	(173,2)	(34,2)	(44,9)
Autres actifs (passifs) nets courants	(850,1)	(403,9)	(186,0)	(154,3)	(105,9)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	(326,4)	(300,8)	16,6	(15,8)	(26,4)
Actifs (Passifs) opérationnels nets courants	1 427,7	1 561,6	99,3	(73,5)	(159,7)

Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 498 771 664 euros. Il est composé de 124 692 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 1 300 000 euros après l'annulation de 325 000 actions dans le cadre du programme de rachat

d'actions (500 071 664 euros de capital social pour 125 017 916 actions au 31 décembre 2020). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 068 705 actions, une fois déduites les 624 211 actions Kering auto-détenues. (Cf. Comptes consolidés, Note 20 – Capitaux propres.)

6 - COMMENTAIRES SUR L'ÉVOLUTION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Emprunts obligataires	3 370,2	3 836,8	- 12,2 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	229,4	284,8	- 19,5 %
Billets de trésorerie	702,6	552,2	+ 27,2 %
Dettes financières diverses	1 114,9	917,7	+ 21,5 %
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires	326,1	411,3	- 20,7 %
Emprunts et dettes financières	5 417,1	5 591,5	- 3,1 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(5 248,7)	(3 442,8)	- 52,5 %
Endettement financier net	168,4	2 148,7	- 92,2 %

La définition de l'endettement financier net est présentée en page 37.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 4 501 millions d'euros au 31 décembre 2021 (4 084 millions d'euros au 31 décembre 2020).

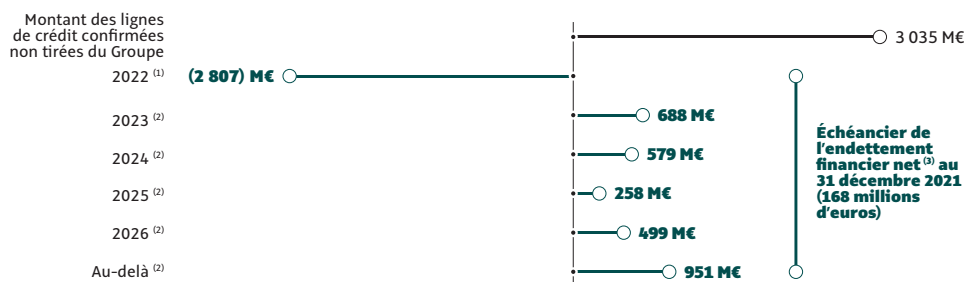
Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière très solide, et l'agence de notation Standard & Poors maintient depuis le 18 avril 2020 la notation à long terme de Kering en « A- » perspective « stable ».

Liquidité

Au 31 décembre 2021, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 5 249 millions d'euros (3 443 millions d'euros au 31 décembre 2020). Le Groupe dispose de 3 035 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020). Le solde de ces lignes de crédit confirmées non utilisées s'élève à 3 035 millions d'euros à cette date (4 365 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Échéancier de liquidité de l'endettement financier net



(1) Emprunts et dettes financières sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Emprunts et dettes financières.

(3) Endettement financier net défini page 37.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an représente 45,1 % des emprunts et dettes financières totaux au 31 décembre 2021 (31,8 % au 31 décembre 2020). Le Groupe n'est donc pas exposé à un risque de liquidité.

Les contrats d'emprunts ou de lignes de crédit comportent des clauses juridiques usuelles de *pari passu*, de défaut croisé (*cross default*) et de *negative pledge*.

Il n'existe aucune clause de remboursement anticipé dans les contrats de financement qui serait déclenchée à la suite d'une détérioration de la notation financière du Groupe (*rating trigger*).

(Cf. Comptes consolidés, Note 21 – Endettement financier net.)

Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	2021	2020	Variation
Endettement financier net au 1^{er} janvier	2 148,7	2 812,2	- 23,6%
Cash-flow libre opérationnel	(3 947,8)	(2 104,6)	- 87,6 %
Dividendes versés	1 025,0	1 009,4	+ 1,5 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	78,4	167,2	- 53,1 %
Acquisitions d'actions Kering	538,3	54,1	+ 895,0 %
Remboursement des passifs sur contrats de location ⁽¹⁾	881,6	900,2	- 2,1 %
Cession de PUMA (5,91 % en 2021 / 5,83 % en 2020)	(802,6)	(655,6)	- 22,4 %
Autres acquisitions et cessions	347,1	75,1	+ 362,2 %
Autres mouvements	(100,3)	(109,3)	+ 8,2 %
Endettement financier net au 31 décembre	168,4	2 148,7	- 92,2 %

(1) Correspond aux remboursements de principal pour 775,5 millions d'euros (787,3 millions d'euros en 2020) et d'intérêt pour 106,1 millions d'euros (112,9 millions d'euros en 2020) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

Cash-flow libre opérationnel

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)

	2021	2020	Variation
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts	6 386,4	4 280,3	+ 49,2 %
Variation du besoin en fonds de roulement	(38,0)	44,4	- 185,6 %
Impôt payé	(1 472,9)	(1 436,1)	- 2,6 %
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 875,5	2 888,6	+ 68,8 %

Investissements opérationnels

(en millions d'euros)

	2021	2020	Variation
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	4 875,5	2 888,6	+ 68,8 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(934,0)	(786,9)	- 18,7 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	6,3	2,9	+ 117,2 %
Cash-flow libre opérationnel ⁽¹⁾	3 947,8	2 104,6	+ 87,6 %

(1) Cash-flow libre opérationnel défini en page 37.

Investissements opérationnels bruts par activité

(en millions d'euros)

	2021	2020	Variation
Total Maisons de Luxe	642,6	460,6	+ 39,5 %
Corporate et autres	291,4	326,3	- 10,7 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	934,0	786,9	+ 18,7 %

Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2021 s'élève à 998 millions d'euros (1 000 millions d'euros en 2020), incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 21 janvier 2021 pour un montant de 313 millions d'euros.

En 2021, les dividendes versés comprenaient également 27 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (9 millions d'euros en 2020).

Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

(en millions d'euros)

	2021	2020	Variation
Cash-flow libre opérationnel	3 947,8	2 104,6	+ 87,6 %
Remboursement des passifs sur contrats de location	(775,5)	(787,3)	+ 1,5 %
Intérêts versés sur contrats de location	(106,1)	(112,9)	+ 6,0 %
Cash-flow disponible opérationnel ⁽¹⁾	3 066,2	1 204,4	+ 154,6 %
Intérêts et dividendes reçus	37,3	6,9	+ 440,6 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(115,7)	(174,1)	+ 33,5 %
Cash-flow disponible ⁽¹⁾	2 987,8	1 037,2	+ 188,1 %

(1) Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 37.

7 - RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

Le résultat net de la Société mère en 2021 constitue un bénéfice de 2 769 millions d'euros (bénéfice de 2 080 millions d'euros en 2020). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 2 025 millions d'euros (1 631 millions d'euros en 2020).

8 - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2021 sont décrites dans la Note 32 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

9 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Kering annonce la cession de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin à leur management

Kering a annoncé, le 24 janvier 2022, la signature d'un accord en vue de céder l'intégralité de sa participation (100 %) dans Sowind Group SA, qui détient les manufactures horlogères suisses Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à son management actuel.

Héritières d'une longue tradition horlogère, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin n'ont cessé d'évoluer depuis leur acquisition par Kering, tout en préservant leur identité. Alliant approche innovante en matière de design et savoir-faire technique, elles ont repensé leurs univers de produits, lancé de nouveaux modèles iconiques, et réorganisé leurs distributions, avec l'ouverture de magasins en propre et des liens plus forts avec les plus grands distributeurs horlogers.

Le Groupe a accompagné les deux Maisons dans leur développement, renforcé leur positionnement et s'est assuré qu'elles disposent des ressources adéquates pour financer leur croissance. Il fait confiance au management en place pour poursuivre avec succès le travail engagé.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Kering de donner la priorité aux Maisons ayant le potentiel d'atteindre une taille significative à l'échelle du Groupe, et auxquelles il peut apporter dans la durée un soutien décisif.

L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022 (Cf. Comptes consolidés, Note 8 – Autres produits et charges opérationnels non courants).

10 - PERSPECTIVES

Akteur majeur d'un marché globalement et structurellement porteur, Kering dispose de fondamentaux très solides et d'un portefeuille équilibré de marques complémentaires et à fort potentiel. Ses priorités stratégiques sont très clairement établies. Le Groupe et ses Maisons s'attachent notamment à privilégier la croissance du chiffre d'affaires à magasins comparables tout en menant une expansion ciblée et sélective du réseau de magasins. Kering a pour objectif de faire grandir durablement ses Maisons, d'accroître l'exclusivité de leur distribution et d'asseoir leur trajectoire de rentabilité. Le Groupe investit par ailleurs de manière volontariste pour développer des plateformes de croissance transverses en matière d'e-commerce, d'omnichannel, d'infrastructures logistiques et technologiques, d'expertises et d'outils digitaux innovants.

La survenance de la crise sanitaire puis économique liée à la pandémie de Covid-19 en 2020 a eu des conséquences majeures sur les tendances de consommation, les flux touristiques, et la croissance de l'économie mondiale. Le

Groupe, à l'instar de l'industrie du luxe, a été profondément impacté par les effets induits de la pandémie au premier semestre 2020. Des tendances plus favorables se sont dessinées au cours du second semestre 2020 et se sont confirmées en 2021. Bien que restant dépendant de l'évolution de la situation sanitaire et des mesures de restrictions associées en fonction des pays, le marché du luxe connaît un rebond significatif, porté par l'appétence des consommateurs pour ses produits.

Kering est parfaitement positionné pour bénéficier pleinement de cette reprise. Le Groupe poursuit avec constance et détermination la mise en œuvre de sa stratégie, et continuera à piloter et allouer ses ressources en vue de soutenir sa performance opérationnelle, de maintenir une génération de cash-flow élevée et d'optimiser la rentabilité de ses capitaux employés.

Tant la force de son modèle opérationnel et organisationnel que sa solidité financière confortent la confiance de Kering dans son potentiel de croissance à moyen et long termes.

11 - DÉFINITIONS DES INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

Chiffre d'affaires « réel » et « comparable »

Le chiffre d'affaires (ou produit des activités ordinaires) « réel » du Groupe correspond à son chiffre d'affaires publié. Le Groupe utilise, par ailleurs, la notion de « comparable » qui permet de mesurer la croissance organique de ses activités. La notion de chiffre d'affaires « comparable » consiste à retraiter le chiffre d'affaires 2020 en :

- neutralisant la part de chiffre d'affaires relative aux entités cédées en 2020 ;

- en intégrant la part de chiffre d'affaires relative aux entités acquises en 2021 ;
- en recalculant l'ensemble du chiffre d'affaires 2020 aux taux de change 2021.

Ces retraitements permettent ainsi d'obtenir une base comparable à taux et périmètre constants, afin d'identifier la croissance dite « organique » ou « interne » du Groupe.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges.

En conséquence, le Groupe utilise comme solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière.

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté

des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant.

Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

Le Groupe utilise un agrégat intermédiaire pour le suivi de sa performance financière dénommé cash-flow libre opérationnel. Cet indicateur financier correspond aux flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles sous déduction des investissements opérationnels nets (définis comme les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles).

Le Groupe a également défini un agrégat supplémentaire, le cash-flow disponible opérationnel, afin de prendre en compte le remboursement des loyers fixes capitalisés (principal et intérêts) en application de la norme IFRS 16 et ainsi refléter l'intégralité de ses flux opérationnels.

Le cash-flow disponible correspond ainsi au cash-flow disponible opérationnel augmenté des intérêts et dividendes reçus et diminué des intérêts versés et assimilés (hors contrats de location).

Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. En conséquence, le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments

dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières.

Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants.

CHAPITRE 3

États financiers au 31 décembre 2021

1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2021	40
1.1 Compte de résultat consolidé	40
1.2 État du résultat global consolidé	41
1.3 Bilan consolidé	42
1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	43
1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	44
1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021	45
2 - Extrait des comptes annuels de la société Kering SA	105
2.1 Bilan	105
2.2 Compte de résultat	106
2.3 Tableau des flux de trésorerie	106

1 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Comptes audités, certification en cours.

1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
ACTIVITÉS POURSUIVIES			
Chiffre d'affaires	5	17 645,2	13 100,2
Coût des ventes		(4 576,7)	(3 590,6)
Marge brute		13 068,5	9 509,6
Charges de personnel	6	(2 444,1)	(2 070,0)
Autres produits et charges opérationnels courants		(5 607,2)	(4 304,4)
Résultat opérationnel courant		5 017,2	3 135,2
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Résultat opérationnel		4 797,4	3 298,2
Résultat financier	9	(273,2)	(341,7)
Résultat avant impôt		4 524,2	2 956,5
Charge d'impôt	10	(1 280,4)	(759,2)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1,0	(7,6)
Résultat net des activités poursuivies		3 244,8	2 189,7
dont part du Groupe		3 164,6	2 160,2
dont part des intérêts minoritaires		80,2	29,5
ACTIVITÉS ABANDONNÉES			
Résultat net des activités abandonnées		11,1	(9,8)
dont part du Groupe		11,1	(9,8)
dont part des intérêts minoritaires		-	-
TOTAL GROUPE			
Résultat net		3 255,9	2 179,9
dont part du Groupe		3 175,7	2 150,4
dont part des intérêts minoritaires		80,2	29,5

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net, part du Groupe		3 175,7	2 150,4
Résultat de base par action (en euros)	11.1	25,49	17,20
Résultat dilué par action (en euros)	11.1	25,49	17,20
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		3 164,6	2 160,2
Résultat de base par action (en euros)	11.1	25,40	17,28
Résultat dilué par action (en euros)	11.1	25,40	17,28
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		3 361,3	1 972,2
Résultat de base par action (en euros)	11.2	26,98	15,78
Résultat dilué par action (en euros)	11.2	26,98	15,78

1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net		3 255,9	2 179,9
dont part du Groupe		3 175,7	2 150,4
dont part des intérêts minoritaires		80,2	29,5
Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :		219,9	(124,7)
variation des écarts de conversion		219,9	(124,7)
montants transférés au compte de résultat		-	-
Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :	22.6	(279,4)	152,3
variation de juste valeur		(260,6)	222,0
montants transférés au compte de résultat		(33,6)	(61,6)
effets d'impôt		14,8	(8,1)
Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :		-	3,8
variation de juste valeur		-	2,1
montants transférés au compte de résultat		-	1,7
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat		(59,5)	31,4
Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :	24	16,5	1,3
variation des écarts actuariels		18,2	1,3
effets d'impôt		(1,7)	-
Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :	17.2	82,4	290,1
variation de juste valeur		90,7	295,8
effets d'impôt		(8,3)	(5,7)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat		98,9	291,4
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		39,4	322,8
dont part du Groupe		25,2	333,3
dont part des intérêts minoritaires		14,2	(10,5)
RÉSULTAT GLOBAL		3 295,3	2 502,7
dont part du Groupe		3 200,9	2 483,7
dont part des intérêts minoritaires		94,4	19,0

1.3 Bilan consolidé

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	12, 14	2 891,2	2 452,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	13	7 032,1	6 985,8
Droits d'utilisation sur contrats de location	15.1	4 301,5	3 956,8
Immobilisations corporelles	16	2 966,9	2 670,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence		31,1	36,2
Actifs financiers non courants	17	1 053,8	1 688,6
Actifs d'impôt différé	10.3	1 352,6	1 177,4
Autres actifs non courants		6,0	17,4
Actifs non courants		19 635,2	18 984,6
Stocks	18	3 368,9	2 845,5
Créances clients et comptes rattachés	19	977,2	910,4
Créances d'impôt courant		821,6	600,5
Actifs financiers courants	17	22,2	158,0
Autres actifs courants		974,8	1 062,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.1	5 248,7	3 442,8
Actifs courants		11 413,4	9 020,1
Actifs détenus en vue de la vente		19,0	0,7
TOTAL ACTIF		31 067,6	28 005,4

Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres – Part du Groupe		13 346,8	11 820,9
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires		389,4	214,1
Capitaux propres	20	13 736,2	12 035,0
Emprunts et dettes financières à long terme	21	2 975,5	3 815,3
Passifs non courants sur contrats de location	15.2	3 825,8	3 545,8
Passifs financiers non courants	23	0,1	80,0
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	88,9	107,5
Provisions non courantes	25	16,4	18,4
Passifs d'impôt différé	10.3	1 452,3	1 485,1
Autres passifs non courants		198,4	183,6
Passifs non courants		8 557,4	9 235,7
Emprunts et dettes financières à court terme	21	2 441,6	1 776,2
Passifs courants sur contrats de location	15.2	675,3	538,0
Passifs financiers courants	23	743,0	338,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		1 741,9	1 489,6
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	24	12,3	12,2
Provisions courantes	25	137,7	212,4
Dettes d'impôt courant		1 148,0	901,3
Autres passifs courants		1 824,9	1 466,8
Passifs courants		8 724,7	6 734,6
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente		49,3	0,1
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		31 067,6	28 005,4

1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(Avant affectation du résultat) (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total
Au 1^{er} janvier 2020		125 017 916	505,1	2 428,4	(570,8)	(174,5)	(80,1)	8 170,0	10 278,1	160,5	10 438,6
Résultat net								2 150,4	2 150,4	29,5	2 179,9
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(113,7)	442,4	4,6	333,3	(10,5)	322,8
Résultat global						(113,7)	442,4	2 155,0	2 483,7	19,0	2 502,7
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	25,4	25,4
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7							9,0	9,0	-	9,0
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20.1		(5,0)	(565,8)	570,8				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	20.1	(95 000)			(53,9)			(0,2)	(54,1)	-	(54,1)
Distributions de dividendes	20.2							(870,7)	(870,7)	(10,1)	(880,8)
Autres variations ⁽²⁾								(25,1)	(25,1)	19,3	(5,8)
Au 31 décembre 2020		124 922 916	500,1	1 862,6	(53,9)	(288,2)	362,3	9 438,0	11 820,9	214,1	12 035,0
Résultat net								3 175,7	3 175,7	80,2	3 255,9
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						206,1	(197,1)	16,2	25,2	14,2	39,4
Résultat global						206,1	(197,1)	3 191,9	3 200,9	94,4	3 295,3
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	94,5	94,5
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7							20,6	20,6	-	20,6
Annulation d'actions Kering auto-détenues	20.1		(1,3)	(207,9)	209,2				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues ⁽¹⁾	20.1	(854 211)			(534,8)			(3,5)	(538,3)	-	(538,3)
Distributions de dividendes	20.2							(1 122,3)	(1 122,3)	(23,3)	(1 145,6)
Autres variations ⁽²⁾								(35,0)	(35,0)	9,7	(25,3)
Au 31 décembre 2021		124 068 705	498,8	1 654,7	(379,5)	(82,1)	165,2	11 489,7	13 346,8	389,4	13 736,2

(1) Le coût d'acquisition des actions Kering auto-détenues est reflété dans la colonne « Actions Kering auto-détenues ». Les plus ou moins-values de cession d'actions Kering auto-détenues ainsi que les frais et les impôts afférents sont reconnus quant à eux dans la colonne « Résultat et Autres réserves ».

(2) Les Autres variations incluent les variations de périmètre et les transactions avec les intérêts minoritaires.

1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies		3 244,8	2 189,7
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	4.1	1 453,2	1 439,0
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	27	17,7	(282,8)
Capacité d'autofinancement	27	4 715,7	3 345,9
Charges/(produits) d'intérêts financiers		214,5	277,4
Dividendes reçus		(2,3)	-
Charge d'impôt courant	10.1	1 458,5	657,0
Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts		6 386,4	4 280,3
Variation du besoin en fonds de roulement	28	(38,0)	44,4
Impôt payé		(1 472,9)	(1 436,1)
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		4 875,5	2 888,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	29	(934,0)	(786,9)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,3	2,9
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(465,8)	6,2
Reclassement en Actifs détenus en vue de la vente de la trésorerie et équivalents de trésorerie de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin		(21,2)	-
Cessions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie cédée		(1,4)	656,3
Acquisitions d'autres actifs financiers		(121,7)	(267,9)
Cessions d'autres actifs financiers		1 049,0	186,0
Intérêts et dividendes reçus		37,3	6,9
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(451,5)	(196,5)
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	20.2	(998,3)	(1 000,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(26,7)	(9,3)
Transactions avec les intérêts minoritaires		2,2	(27,5)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	20.2	(538,3)	(54,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	21.4	62,5	1 443,1
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	21.4	(583,2)	(642,3)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		152,2	(258,6)
Remboursements des passifs sur contrats de location	15.2	(775,5)	(787,3)
Intérêts versés et assimilés		(221,8)	(287,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	30	(2 926,9)	(1 623,1)
Flux nets liés aux activités abandonnées		(2,4)	(4,3)
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		20,9	97,8
Variation nette de la trésorerie		1 515,6	1 162,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	26	3 000,1	1 837,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	26	4 515,7	3 000,1

1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021

Présentation des comptes consolidés

Note 1	Généralités	46
Note 2	Faits marquants de l'exercice 2021	46
Note 3	Événements postérieurs à la clôture	48
Note 4	Secteurs opérationnels	48

Notes sur le compte de résultat consolidé

Note 5	Chiffre d'affaires	50
Note 6	Charges de personnel et effectifs	50
Note 7	Paielements fondés sur des actions	51
Note 8	Autres produits et charges opérationnels non courants	52
Note 9	Résultat financier	53
Note 10	Impôt sur le résultat	54
Note 11	Résultat par action	56

Notes sur le bilan consolidé

Note 12	Écarts d'acquisition	57
Note 13	Marques et autres immobilisations incorporelles	58
Note 14	Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation	59
Note 15	Contrats de location	59
Note 16	Immobilisations corporelles	62
Note 17	Actifs financiers	63
Note 18	Stocks	64
Note 19	Créances clients et comptes rattachés	65

Note 20	Capitaux propres	65
Note 21	Endettement financier net	67
Note 22	Instruments dérivés et gestion des risques de marché	70
Note 23	Passifs financiers	75
Note 24	Provisions pour retraites et autres avantages similaires	75
Note 25	Provisions et passifs éventuels	78

Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

Note 26	Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	78
Note 27	Capacité d'autofinancement	79
Note 28	Variation du besoin en fonds de roulement	79
Note 29	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	79
Note 30	Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	80

Autres informations

Note 31	Engagements hors-bilan	81
Note 32	Transactions avec les parties liées	81
Note 33	Principes et méthodes comptables	82
Note 34	Liste des entités consolidées	94
Note 35	Honoraires des commissaires aux comptes	104

PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 – GÉNÉRALITÉS

Kering SA, Société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40, rue de Sèvres – 75007 Paris, France. La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 552 075 020 RCS Paris et est cotée sur Euronext Paris.

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2021 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2022.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2021 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, ces comptes consolidés ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées et approuvées par l'Union européenne et d'application obligatoire à la date de clôture.

Les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe en application des normes comptables internationales sont présentés en Note 33 – Principes et méthodes comptables.

NOTE 2 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

Investissement dans Vestiaire Collective

Kering a annoncé le 1^{er} mars 2021 avoir investi environ 5 % dans Vestiaire Collective, première plateforme mondiale de mode de seconde main, dans le cadre d'une nouvelle levée de fonds de 178 millions d'euros et conjointement avec un nouvel actionnaire, la société d'investissement américaine Tiger Global Management. Les actionnaires historiques, Maximilian Bittner, PDG de Vestiaire Collective, Bpifrance, Condé Nast, le groupe Eurazeo, certains des fonds gérés par Fidelity International, Korelya Capital, Luxury Tech Fund et Vitruvian Partners ont également réinvesti.

Après une très bonne année 2020, qui a vu le volume de transactions sur la plateforme augmenter de plus de 100 % par rapport à l'année précédente, cette levée de fonds octroie le statut de « licorne » à Vestiaire Collective et positionne idéalement l'entreprise pour amorcer une nouvelle phase d'accélération de sa croissance.

En investissant dans Vestiaire Collective et en étant représenté au Conseil d'administration, Kering illustre sa stratégie pionnière au sein du secteur, qui consiste à soutenir le développement de modèles innovants, s'ouvrir aux nouvelles tendances de marché et explorer de nouveaux services pour les clients de la mode et du Luxe.

Kering renforce ses capacités logistiques mondiales avec une nouvelle plateforme dans le nord de l'Italie

Kering a annoncé, le 8 avril 2021, la finalisation de la première phase de sa nouvelle plateforme logistique à Trecate, dans la région du Piémont, dans le nord de l'Italie. Une première partie du bâtiment est opérationnelle depuis mars 2020, la seconde (qui représente plus de 100 000 m²) est progressivement mise en service depuis le troisième trimestre 2021.

Construit en un temps record, le nouveau centre logistique du Groupe s'étend sur plus de 162 000 m² (soit l'équivalent de 20 terrains de rugby) et associe des technologies et des systèmes d'automatisation de pointe, une grande évolutivité, ainsi que des processus durables et innovants au service du bien-être des employés.

Ce centre permettra de répondre aux demandes internationales des Maisons du Groupe provenant des entrepôts régionaux, des boutiques en propre, des sites d'e-commerce et du réseau *wholesale*. Il améliorera considérablement les capacités de livraison (jusqu'à 80 millions de pièces par an) et de stockage (jusqu'à 20 millions de pièces) du Groupe. Il permettra plus précisément de réduire de 50 % les délais grâce à des livraisons plus rapides et de renforcer encore la collaboration avec les Maisons du Groupe.

Plus de 250 personnes travaillent actuellement dans le centre. Ce nombre devrait être porté à 900 d'ici la fin de l'année 2022. Le site est exploité par XPO Logistics, partenaire logistique de longue date de Kering, qui emploie la main-d'œuvre du site en charge des opérations de stockage.

Cession de 5,91 % de PUMA

Kering a annoncé, le 27 mai 2021, la cession, par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, de 5,91 % du capital de Puma SE pour un montant total d'environ 805 millions d'euros, correspondant à un prix de cession de 90,3 euros par action Puma.

À la suite de cette transaction, Kering détient une participation de 3,96 % au capital de Puma. Le produit net de la transaction a été affecté aux besoins généraux de Kering et renforce encore davantage sa structure financière.

Gouvernance d'entreprise chez Kering

En raison de l'évolution des fonctions qu'elle assume pour la société Exor dont elle est également administratrice et afin d'éviter tout potentiel conflit d'intérêts, Ginevra Elkann a démissionné de son mandat d'administratrice au Conseil d'administration de Kering avec effet au 27 avril 2021.

Kering Eyewear acquiert le lunetier de luxe danois LINDBERG

Kering Eyewear et la famille Lindberg ont signé le 8 juillet 2021 un accord en vue de l'acquisition par Kering Eyewear de 100 % du capital de LINDBERG. L'acquisition a été finalisée le 30 septembre 2021.

Fondée en 1969 au Danemark, avec l'ouverture d'un magasin d'optique par Poul-Jørn Lindberg et son épouse, LINDBERG a pris une ampleur internationale sous la direction de leur fils Henrik. La marque est aujourd'hui connue dans le monde entier pour ses montures optiques haut de gamme au design unique, ultra-légères et personnalisables, avec une spécialisation dans les montures en titane. LINDBERG a bâti sa renommée sur son offre sur-mesure, adaptée aux attentes de ses clients grâce à une fabrication artisanale permettant des milliards de combinaisons et à un vaste choix de matériaux allant du titane à l'acétate en passant par la corne de buffle, le bois ou les métaux précieux. LINDBERG a mis au point des procédés de fabrication innovants et des technologies brevetées, comme des montures hypoallergéniques, multi-ajustables et aux charnières dépourvues de vis, qui sont autant d'éléments distinctifs de la marque. Véritable pionnier de son industrie, LINDBERG bénéficie d'un positionnement de marché unique et

allie une taille significative, une forte rentabilité et un important potentiel de croissance.

Cette acquisition marque une étape majeure dans le développement de Kering Eyewear et s'intègre parfaitement à sa stratégie. Depuis son lancement en 2014, Kering Eyewear a déployé un modèle d'affaires innovant lui permettant d'atteindre une taille critique, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros en 2021. Cette opération renforce encore davantage le positionnement de Kering Eyewear en tant qu'acteur clé sur le segment des lunettes haut de gamme, grâce à l'addition d'une marque propre, dotée d'une grande légitimité sur les montures optiques, d'un savoir-faire unique et d'un service client d'excellence. Leur forte complémentarité permet ainsi à LINDBERG et Kering Eyewear de s'appuyer sur leurs forces respectives tout au long de la chaîne de valeur. Des synergies en matière de distribution et de couverture géographique, notamment, contribuent à renforcer le potentiel de développement de Kering Eyewear et à accroître encore sa rentabilité.

Les entités de LINDBERG ont été intégrées dans les comptes consolidés du Groupe au 30 septembre 2021. L'allocation du prix d'acquisition sera finalisée au cours de l'exercice 2022.

Allocation de la première tranche du programme de rachat d'actions propres

Le Groupe a finalisé la première tranche de son programme de rachat d'actions annoncé le 25 août 2021. Ces rachats ont été réalisés dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021.

Sur la période du 25 août au 3 novembre 2021, 650 000 titres ont été rachetés au prix moyen d'acquisition de 643,70 euros, soit un montant total de 418,4 millions d'euros. 325 000 actions ainsi rachetées dans le cadre de cette première tranche ont été annulées le 10 décembre 2021. La part restante des

actions rachetées a été allouée à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

Par ailleurs, au cours du premier semestre 2021, le Groupe a racheté 204 211 de ses actions dans le cadre des autorisations accordées par les Assemblées générales du 16 juin 2020 et 22 avril 2021. L'ensemble des actions a été alloué à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés.

Changement de Directeur de la création chez Bottega Veneta

Bottega Veneta et Daniel Lee ont annoncé le 10 novembre 2021 leur décision commune de mettre fin à leur collaboration. Daniel Lee était à la tête de la création de la Maison depuis le 1^{er} juillet 2018. Daniel Lee a apporté une nouvelle énergie à la marque et a grandement contribué au nouvel élan dont bénéficie aujourd'hui Bottega Veneta.

Bottega Veneta a annoncé, le 15 novembre 2021, la nomination de Matthieu Blazy en tant que Directeur de la création. Né à Paris en 1984, Matthieu Blazy est diplômé de La Cambre, à

Bruxelles. Il a commencé sa carrière dans la mode en tant que Designer Homme pour Raf Simons, avant de rejoindre Maison Martin Margiela pour prendre en charge la ligne « Artisanal » et les défilés prêt-à-porter Femme. En 2014, il devient Senior Designer chez Céline, avant de retrouver Raf Simons chez Calvin Klein de 2016 à 2019. Il est nommé Directeur du design prêt-à-porter chez Bottega Veneta en 2020. De nationalité française et belge, il vit entre Anvers et Milan.

NOTE 3 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Kering annonce la cession de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin à leur management

Kering a annoncé, le 24 janvier 2022, la signature d'un accord en vue de céder l'intégralité de sa participation (100 %) dans Sowind Group SA, qui détient les manufactures horlogères suisses Girard-Perregaux et Ulysse Nardin, à son management actuel.

Héritières d'une longue tradition horlogère, Girard-Perregaux et Ulysse Nardin n'ont cessé d'évoluer depuis leur acquisition par Kering, tout en préservant leur identité. Alliant approche innovante en matière de design et savoir-faire technique, elles ont repensé leurs univers de produits, lancé de nouveaux modèles iconiques, et réorganisé leurs distributions, avec l'ouverture de magasins en propre et des liens plus forts avec les plus grands distributeurs horlogers.

Le Groupe a accompagné les deux Maisons dans leur développement, renforcé leur positionnement et s'est assuré qu'elles disposent des ressources adéquates pour financer leur croissance. Il fait confiance au management en place pour poursuivre avec succès le travail engagé.

Cette opération s'inscrit dans la stratégie de Kering de donner la priorité aux Maisons ayant le potentiel d'atteindre une taille significative à l'échelle du Groupe, et auxquelles il peut apporter dans la durée un soutien décisif.

L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022 (Cf. Note 8).

NOTE 4 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

Les principes de détermination des secteurs opérationnels sont décrits en Note 33.4.

4.1 Informations par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Total Maisons de Luxe	Corporate et autres	Total
2021							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	9 730,9	2 521,0	1 502,8	3 264,7	17 019,4	625,8	17 645,2
Résultat opérationnel courant	3 714,6	714,6	286,5	459,6	5 175,3	(158,1)	5 017,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	596,0	199,9	162,4	275,3	1 233,6	219,6	1 453,2
EBITDA	4 310,6	914,5	448,9	734,9	6 408,9	61,5	6 470,4
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(218,7)	3,2	(25,0)	(14,4)	(254,9)	205,5	(49,4)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	323,8	71,8	67,0	180,0	642,6	291,4	934,0
Actifs sectoriels au 31 décembre 2021	11 926,3	2 579,0	1 703,1	3 563,4	19 771,8	2 746,8	22 518,6
Passifs sectoriels au 31 décembre 2021	4 423,8	1 288,1	923,3	1 578,3	8 213,5	1 275,1	9 488,6
2020							
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	7 440,6	1 744,4	1 210,3	2 281,3	12 676,6	423,6	13 100,2
Résultat opérationnel courant	2 614,5	400,0	172,0	180,6	3 367,1	(231,9)	3 135,2
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	610,4	189,9	161,6	276,6	1 238,5	200,5	1 439,0
EBITDA	3 224,9	589,9	333,6	457,2	4 605,6	(31,4)	4 574,2
Autres produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie	(259,0)	(64,2)	(31,0)	(62,8)	(417,0)	227,1	(189,9)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	205,8	52,7	48,4	153,7	460,6	326,3	786,9
Actifs sectoriels au 31 décembre 2020	11 110,4	2 405,4	1 623,9	3 384,8	18 524,5	2 376,7	20 901,2
Passifs sectoriels au 31 décembre 2020	3 978,5	1 109,0	845,4	1 421,5	7 354,4	1 141,3	8 495,7

(1) Hors chiffre d'affaires intra-groupe.

4.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Asie-Pacifique (hors Japon)		6 695,4	4 975,7
Europe de l'Ouest		4 045,0	3 657,1
Amérique du Nord		4 685,3	2 742,4
Japon		1 059,4	931,1
Reste du monde		1 160,1	793,9
TOTAL	5	17 645,2	13 100,2

4.3 Réconciliation des actifs et passifs sectoriels

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Écarts d'acquisition	2 891,2	2 452,2
Marques et autres immobilisations incorporelles	7 032,1	6 985,8
Droits d'utilisation sur contrats de location	4 301,5	3 956,8
Immobilisations corporelles	2 966,9	2 670,2
Autres actifs non courants	6,0	17,4
Actifs sectoriels non courants	17 197,7	16 082,4
Stocks	3 368,9	2 845,5
Créances clients et comptes rattachés	977,2	910,4
Autres actifs courants	974,8	1 062,9
Actifs sectoriels	22 518,6	20 901,2
Participations dans les sociétés mises en équivalence	31,1	36,2
Actifs financiers	1 076,0	1 846,6
Actifs d'impôt différé	1 352,6	1 177,4
Créances d'impôt courant	821,6	600,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 248,7	3 442,8
Actifs détenus en vue de la vente	19,0	0,7
TOTAL ACTIF	31 067,6	28 005,4

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs d'impôt différé sur les marques	1 420,8	1 455,5
Passifs sur contrats de location	4 501,1	4 083,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 741,9	1 489,6
Autres passifs	1 824,9	1 466,8
Passifs sectoriels	9 488,7	8 495,7
Capitaux propres	13 736,2	12 035,0
Emprunts et dettes financières	5 417,1	5 591,5
Passifs financiers	743,1	418,1
Autres passifs	198,4	183,6
Provisions pour retraites et autres avantages similaires	101,2	119,7
Provisions	154,1	230,8
Autres passifs d'impôt différé	31,5	29,6
Dettes d'impôt courant	1 148,0	901,3
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	49,3	0,1
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	31 067,6	28 005,4

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

NOTE 5 – CHIFFRE D'AFFAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués au chiffre d'affaires sont présentés en Note 33.5.

(en millions d'euros)	2021	2020
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre	13 781,9	9 926,8
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, <i>royalties</i> et autres revenus	3 863,3	3 173,4
TOTAL	17 645,2	13 100,2

NOTE 6 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

6.1 Charges de personnel par nature

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Salaires et charges sociales		(2 083,3)	(1 818,4)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	24	(11,6)	(7,9)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	7	(54,5)	(58,3)
Autres charges de personnel		(294,7)	(185,4)
TOTAL		(2 444,1)	(2 070,0)

Cf. Note 33.6 pour la composition des charges de personnel.

6.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2021	2020
Asie-Pacifique (hors Japon)	10 800	9 701
Europe de l'Ouest	18 506	17 569
Amérique du Nord	3 862	3 704
Japon	2 686	2 755
Reste du monde	2 982	2 917
TOTAL	38 836	36 646

6.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2021	31/12/2020
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 315	10 247
Europe de l'Ouest	19 981	18 607
Amérique du Nord	4 462	3 816
Japon	2 816	2 864
Reste du monde	3 237	3 019
TOTAL	42 811	38 553

NOTE 7 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux paiements fondés sur des actions sont présentés en Note 33.7.

7.1 Plans réglés en trésorerie

De 2013 à 2019, le Groupe a conféré à certains membres de son personnel des *Kering Monetary Units* (KMU) qui constituent des plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions synthétiques systématiquement réglés en trésorerie. Le Groupe comptabilise son engagement au fur et à mesure des services rendus par les bénéficiaires, de la date d'attribution jusqu'à la date d'acquisition des droits :

- la date d'attribution correspond à la date à laquelle les plans ont été approuvés individuellement par l'organe de décision correspondant (Conseil d'administration ou autre) et correspond à la date d'évaluation initiale des plans ;
- à partir de la date d'attribution, la période d'acquisition des droits est la période dite « de blocage » durant laquelle les conditions spécifiques d'acquisition des droits sont satisfaites (conditions de présence pour tous les bénéficiaires auxquelles s'ajoutent des conditions de performance pour les mandataires sociaux) ;

- la date d'exercice est la date à laquelle toutes les conditions spécifiques d'acquisition des droits ont été satisfaites, et à partir de laquelle le paiement des droits peut être exigé par les bénéficiaires. La période d'exercice des droits acquis s'étale sur une période de deux ans au cours de laquelle les bénéficiaires peuvent choisir à leur convenance en avril et octobre et dans les quotités qu'ils déterminent, d'exercer leurs KMU sur la base de la dernière valeur déterminée.

La valeur unitaire des KMU attribuées se détermine et évolue en fonction de la variation intrinsèque du cours de l'action Kering et en comparaison de la progression moyenne d'un panier de sept valeurs du luxe.

Année d'attribution	2017	2018	2019
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans
Période d'exercice	2 ans	2 ans	2 ans
Nombre de bénéficiaires	319	331	345
Nombre attribué à la date du plan	111 000	64 281	38 205
Solde au 31/12/2020	1 462	41 695	35 391
Attribution	-	-	-
Annulation	-	(1 292)	(1 767)
Exercice	(1 462)	(31 566)	n.a.
Solde au 31/12/2021	-	8 837	33 624
<i>dont exerçables au 31/12/2021</i>	-	8 837	n.a.
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	249,0	581,0	753,0
Prix moyen pondéré des instruments payés (en euros)	1 173,8	1 214,8	n.a.

7.2 Plans réglés en actions Kering

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 juin 2020 a donné dans le cadre de la 16^e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'acheter, de conserver ou de transférer des actions de Kering SA. Cette même Assemblée générale a donné dans le cadre de la 17^e résolution une autorisation au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires de Kering SA, existantes

ou à émettre, soumises, le cas échéant, à conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des dirigeants mandataires sociaux de Kering SA 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.

Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Dans ce cadre et au titre des plans d'intéressement long terme, Kering a mis en place depuis 2020 des plans d'actions gratuites et de performance au profit des dirigeants et de certains salariés du Groupe et dont les caractéristiques sont les suivantes :

Année d'attribution	2020	2021
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires	351	372
Nombre attribué à la date du plan	46 596	42 752
Attribution maximum à date d'attribution	69 107	63 427
Attribution minimum à date d'attribution	24 086	22 082
Solde au 31/12/2020	45 719	-
Attribution	-	42 752
Variation liée à la performance	(20 829)	(3 953)
Annulation	(1 995)	(456)
Livraison	-	-
Solde au 31/12/2021	22 895	38 343
Juste valeur unitaire à la date d'attribution (en euros)	542,6-608,7	622,5-628,3

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être inférieur à 50 % ou supérieure à 50 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit valeurs européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées aux Assemblées générales des actionnaires du 16 juin 2020 et du 22 avril 2021.

Autres plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Une rémunération en actions Kering peut également intervenir dans le cadre de plans spécifiquement mis en place pour des dirigeants clés des Maisons en lien avec la création de valeur de la marque dont ils ont la charge.

Un tel plan a été mis en place en 2020 dont le règlement sera effectué en actions Kering à l'issue d'une période d'acquisition de cinq ans. La juste valeur de l'avantage à la date d'attribution, dont l'évaluation a été faite par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo, s'élève à 54,7 millions d'euros.

NOTE 8 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

Cf. Note 33.1.5 pour la détermination des autres produits et charges opérationnels non courants au sein du résultat opérationnel.

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Charges opérationnelles non courantes		(224,6)	(542,4)
Juste valeur estimée de la cession des activités Girard-Perregaux et Ulysse Nardin		(139,9)	-
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	14	(69,1)	(446,6)
Dépréciation des écarts d'acquisition		-	(51,1)
Dépréciation de marques		-	(327,7)
Dépréciation d'autres actifs immobilisés		(69,1)	(67,8)
Autres charges opérationnelles non courantes		(15,6)	(95,8)
Charges de restructuration	25	(9,1)	(41,3)
Autres		(6,5)	(54,5)
Produits opérationnels non courants		4,8	705,4
Plus-value sur titres PUMA	17	-	704,6
Autres produits opérationnels non courants		4,8	0,8
TOTAL		(219,8)	163,0

Cession des activités de Girard-Perregaux et Ulysse Nardin

A l'issue de discussions engagées en 2021, le Groupe a annoncé le 24 janvier 2022 la signature d'un accord en vue de céder l'intégralité de sa participation (100%) dans Sowind Group SA (Girard-Perregaux et Ulysse Nardin) à son management actuel. En conséquence, l'ensemble des actifs et passifs de Sowind Group SA et de ses filiales ont été reclassés

en actifs et passifs associés détenus en vue de la vente au 31 décembre 2021. Le résultat de cession attendu a été reconnu à sa juste valeur dans les Autres produits et charges opérationnels non courants sur l'exercice 2021. L'opération devrait être finalisée à la fin du premier semestre 2022.

Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés

En 2021, les charges non courantes de dépréciations d'actifs se rapportent principalement à des systèmes d'information et logiciels dont une partie des développements sont rendus obsolètes compte tenu du déploiement de nouvelles solutions.

En 2020, les dépréciations d'actifs s'élevaient à 446,6 millions d'euros et concernaient pour une très large part les marques Ulysse Nardin, Girard-Perregaux et Brioni, maisons dont l'activité avait été particulièrement pénalisée par la pandémie.

Autres charges et produits opérationnels non courants

Les autres charges et produits opérationnels non courants constatés en 2021 ne représentent pas individuellement ou en cumulé un montant significatif.

En 2020, le Groupe avait poursuivi son désengagement de PUMA en cédant le 8 octobre 2020 5,83 % du capital de PUMA au prix de 74,50 euros par action. Cette opération s'était

traduit par la reconnaissance d'une plus-value au titre de la cession des 5,83 % ainsi que de la revalorisation des titres conservés correspondant à 9,87 % du capital de PUMA. Les titres conservés avaient été reclassés au bilan à cette date de la ligne « Participations dans les sociétés mises en équivalence » à la ligne « Actifs financiers non courants » en titres de participation (cf. Note 17).

NOTE 9 – RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	21	(38,2)	(43,3)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		7,9	6,7
Charges financières au coût amorti		(46,1)	(50,0)
Autres produits et charges financiers		(128,9)	(185,5)
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers		1,6	11,9
Gains nets (pertes nettes) de change		1,3	(32,2)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	22	(83,3)	(114,4)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	22	(32,3)	(32,1)
Effet de l'actualisation des actifs et passifs		(0,1)	(0,1)
Autres charges financières		(16,1)	(18,6)
Total Résultat financier hors contrats de location		(167,1)	(228,8)
Charge d'intérêt sur contrats de location	15.3	(106,1)	(112,9)
TOTAL		(273,2)	(341,7)

(1) La définition de l'endettement financier net est présentée en Note 33.1.5.

En 2021, le coût de l'endettement financier s'établit à 38,2 millions d'euros (43,3 millions d'euros en 2020). Cet impact favorable est lié pour l'essentiel à la baisse du coupon moyen obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2021 une charge nette de 128,9 millions d'euros (185,5 millions d'euros en 2020) en baisse significative par rapport à l'exercice 2020 sous le double effet de l'amélioration du coût financier des couvertures de change et de la non-reconduction d'effets de change défavorables constatés en 2020.

NOTE 10 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

Les principes et méthodes comptables appliqués à l'impôt sur le résultat sont présentés en Note 33.8.

10.1 Charge d'impôt

(en millions d'euros)	2021	2020
Charge d'impôt courant	(1 458,5)	(657,0)
Produit (Charge) d'impôt différé	178,1	(102,2)
TOTAL	(1 280,4)	(759,2)

10.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat avant impôt		4 524,2	2 956,5
Charge d'impôt		(1 280,4)	(759,2)
Taux d'impôt effectif		28,3 %	25,7 %
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Résultat courant avant impôt		4 744,0	2 793,5
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		23,1	25,0
Charge d'impôt sur le résultat courant		(1 303,5)	(784,2)
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant		27,5 %	28,1 %

(en % du résultat avant impôt)	2021	2020
Taux d'impôt applicable en France	28,4 %	32,0 %
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	- 4,0 %	- 6,1 %
Éléments imposés à taux réduits	0,0 %	0,0 %
Différences permanentes	0,6 %	- 0,9 %
Différences temporaires non reconnues	0,0 %	0,1 %
Reports déficitaires non reconnus	0,2 %	0,3 %
Changements de taux d'impôt	0,3 %	0,5 %
Autres différences	2,0 %	2,2 %
Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	27,5 %	28,1 %
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	0,8 %	- 2,4 %
Taux d'impôt effectif	28,3 %	25,7 %

Le taux d'impôt applicable en France en 2021 est le taux de base de 27,50 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 28,41 %.

Les différences de taux d'imposition des filiales étrangères correspondent à la différence entre le taux légal d'imposition applicable en France et les différents taux d'imposition légaux applicables dans les pays où le Groupe opère.

Les différences permanentes sont liées à des charges non déductibles ou des produits non imposables en application des lois fiscales des pays où le Groupe opère.

Les autres différences concernent des impôts autres que l'impôt sur les sociétés et assimilés à de l'impôt sur le résultat, tels que l'IRAP en Italie, la CVAE en France, des crédits d'impôts et éventuellement des redressements fiscaux.

Les entités du Groupe font régulièrement l'objet de vérifications par les autorités fiscales des pays dans lesquels il opère. Les positions fiscales incertaines sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23.

10.3 Actifs et passifs d'impôt différé

(en millions d'euros)	31/12/2020	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations ⁽¹⁾	31/12/2021
Actifs d'impôt différé	1 177,4	152,2	(4,5)	27,5	1 352,6
Passifs d'impôt différé	(1 485,1)	25,9	9,3	(2,4)	(1 452,3)
Actifs (Passifs) nets d'impôt différé	(307,7)	178,1	4,8	25,1	(99,7)
Évaluation des marques	(1 455,5)	35,1	-	(0,4)	(1 420,8)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	790,1	152,6	-	30,4	973,1
Autres retraitements	284,3	46,4	5,4	(5,3)	330,8
Reports déficitaires	73,4	(56,0)	(0,6)	0,4	17,2

(1) Les autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

10.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

(en millions d'euros)	2021	2020
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	293,6	288,5
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	32,9	35,6
Actifs d'impôt différé non reconnus	326,5	324,1

(en millions d'euros)	2021	2020
Déficits reportables non reconnus avec échéance (en base)	729,2	825,5
à moins de 5 ans	50,7	420,4
à plus de 5 ans	678,5	405,1
Déficits reportables non reconnus sans échéance (en base)	615,1	607,3
Total Déficits reportables non reconnus (en base)	1 344,3	1 432,8

NOTE 11 – RÉSULTAT PAR ACTION

Les principes et méthodes comptables appliqués au calcul du résultat par action sont présentés en Note 33.9.

11.1 Résultat par action

2021

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	3 175,7	3 164,6	11,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	124 999 217	124 999 217	124 999 217
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(414 708)	(414 708)	(414 708)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	124 584 509	124 584 509	124 584 509
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	25,49	25,40	0,09
Résultat net, part du Groupe	3 175,7	3 164,6	11,1
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	3 175,7	3 164,6	11,1
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	124 584 509	124 584 509	124 584 509
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires dilués	124 584 509	124 584 509	124 584 509
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	25,49	25,40	0,09

2020

<i>(en millions d'euros)</i>	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
Résultat net, part du Groupe	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	126 224 179	126 224 179	126 224 179
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 212 234)	(1 212 234)	(1 212 234)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	17,20	17,28	(0,08)
Résultat net, part du Groupe	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Instruments convertibles et échangeables	-	-	-
Résultat net, part du Groupe dilué	2 150,4	2 160,2	(9,8)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Actions ordinaires potentielles dilutives	-	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires dilués	125 011 945	125 011 945	125 011 945
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	17,20	17,28	(0,08)

11.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 8), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		3 164,6	2 160,2
Autres produits et charges opérationnels non courants	8	(219,8)	163,0
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants		23,1	25,0
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		3 361,3	1 972,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises		124 999 217	126 224 179
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues		(414 708)	(1 212 234)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		124 584 509	125 011 945
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)		26,98	15,78
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe		3 361,3	1 972,2
Instruments convertibles et échangeables		-	-
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe dilué		3 361,3	1 972,2
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires		124 584 509	125 011 945
Actions ordinaires potentielles dilutives		-	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées		124 584 509	125 011 945
Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)		26,98	15,78

NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

NOTE 12 – ÉCARTS D'ACQUISITION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux écarts d'acquisition sont présentés en Note 33.10.

(en millions d'euros)	Notes	Brut	Dépréciations	2021 Net	2020 Net
Au 1^{er} janvier		2 926,9	(474,7)	2 452,2	2 525,9
Acquisitions		424,1	-	424,1	(14,7)
Pertes de valeur	8, 14	-	-	-	(51,1)
Variations de périmètre		-	-	-	-
Actifs détenus en vue de la vente		(288,1)	288,1	-	-
Différences de change		32,0	(17,1)	14,9	(8,1)
Autres mouvements		(0,7)	0,7	-	0,2
Au 31 décembre		3 094,2	(203,0)	2 891,2	2 452,2

Les acquisitions de la période correspondent principalement à l'acquisition de Lindberg (Cf. Note 2).

NOTE 13 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux marques et autres immobilisations incorporelles sont présentés en Note 33.11.

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2021	31/12/2020
			Net	Net
Marques	6 509,4	(103,5)	6 405,9	6 402,2
Immobilisations incorporelles générées en interne	215,1	(44,8)	170,3	142,5
Autres immobilisations incorporelles	1 191,6	(735,7)	455,9	441,1
TOTAL	7 916,1	(884,0)	7 032,1	6 985,8

(en millions d'euros)	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2021
Valeur nette au 1^{er} janvier		6 402,2	142,5	441,1	6 985,8
Acquisitions		0,6	5,6	253,7	259,9
Amortissements		-	(40,3)	(119,7)	(160,0)
Pertes de valeur	8, 14	-	(69,2)	(0,5)	(69,7)
Variations de périmètre		-	-	7,9	7,9
Actifs détenus en vue de la vente		-	-	(6,0)	(6,0)
Différences de change		3,1	0,1	3,7	6,9
Autres mouvements		-	131,6	(124,3)	7,3
Valeur nette au 31 décembre		6 405,9	170,3	455,9	7 032,1

(en millions d'euros)	Notes	Marques	Immobilisations incorporelles générées en interne	Autres immobilisations incorporelles	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier		6 729,9	214,2	316,4	7 260,5
Acquisitions		-	7,1	208,4	215,5
Amortissements		-	(21,0)	(135,1)	(156,1)
Pertes de valeur	8, 14	(327,7)	-	-	(327,7)
Variations de périmètre		-	-	-	-
Différences de change		0,7	(0,1)	(2,5)	(1,9)
Autres mouvements		(0,7)	(57,7)	53,9	(4,5)
Valeur nette au 31 décembre		6 402,2	142,5	441,1	6 985,8

NOTE 14 – UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie sont présentés en Note 33.12.

Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) se présentent comme suit :

31/12/2021 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 638,6	12,1 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	1 252,6	9,9 %-12,7 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 891,2			

31/12/2020 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 630,4	10,9 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	821,8	10,0 %-13,2 %	3,0 %	5 ou 10 ans
TOTAL	2 452,2			

Les analyses de sensibilité, par rapport aux principales hypothèses-clés, sont les suivantes :

31/12/2021 (en millions d'euros)	Montants des actifs nets testés	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 10 pts de base du taux d'actualisation (après impôt)	Baisse de 10 pts de base du taux de croissance perpétuelle	Baisse de 10 pts de base des cash-flows
TOTAL UGT	11 740,6	(10,8)	(9,5)	(7,6)

En 2021, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

NOTE 15 – CONTRATS DE LOCATION

Les principes et méthodes comptables appliqués aux contrats de location sont présentés en Note 33.13.

15.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

(en millions d'euros)	Amortissements et dépréciations		31/12/2021	31/12/2020
	Brut		Net	Net
Magasins	5 130,4	(1 831,0)	3 299,4	2 948,9
Bureaux et autres	1 238,5	(342,4)	896,1	891,7
Loyers fixes capitalisés	6 368,9	(2 173,4)	4 195,5	3 840,6
Droits au bail	194,2	(88,2)	106,0	116,2
TOTAL	6 563,1	(2 261,6)	4 301,5	3 956,8

Loyers fixes capitalisés						
(en millions d'euros)	Notes	Magasins	Bureaux et autres	Total	Droits au bail	2021
Valeur nette au 1 ^{er} janvier		2 948,9	891,7	3 840,6	116,2	3 956,8
Nouveaux contrats		788,7	110,5	899,2	13,0	912,2
Effets des modifications d'hypothèses		281,5	24,4	305,9	-	305,9
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(167,2)	(4,4)	(171,6)	-	(171,6)
Amortissements		(682,9)	(133,7)	(816,6)	(9,9)	(826,5)
Pertes de valeur	8, 14	9,4	-	9,4	-	9,4
Variations de périmètre		-	-	-	0,5	0,5
Actifs détenus en vue de la vente		(1,8)	(0,5)	(2,3)	-	(2,3)
Différences de change		128,9	15,9	144,8	(0,1)	144,7
Autres mouvements		(6,1)	(7,8)	(13,9)	(13,7)	(27,6)
Valeur nette au 31 décembre		3 299,4	896,1	4 195,5	106,0	4 301,5

Loyers fixes capitalisés						
(en millions d'euros)	Notes	Magasins	Bureaux et autres	Total	Droits au bail	2020
Valeur nette au 1 ^{er} janvier		3 250,5	882,9	4 133,4	113,3	4 246,7
Nouveaux contrats		527,6	140,3	667,9	13,6	681,5
Effets des modifications d'hypothèses		132,4	53,5	185,9	-	185,9
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(74,1)	(31,5)	(105,6)	-	(105,6)
Amortissements		(704,8)	(128,0)	(832,8)	(6,6)	(839,4)
Pertes de valeur	8, 14	(29,9)	-	(29,9)	(1,0)	(30,9)
Variations de périmètre		(0,1)	(0,4)	(0,5)	-	(0,5)
Différences de change		(149,7)	(17,7)	(167,4)	(0,2)	(167,6)
Autres mouvements		(3,0)	(7,4)	(10,4)	(2,9)	(13,3)
Valeur nette au 31 décembre		2 948,9	891,7	3 840,6	116,2	3 956,8

15.2 Passifs sur contrats de location

Échéancier des passifs sur contrats de location

(en millions d'euros)

	31/12/2021	31/12/2020
Passifs courants sur contrats de location	675,3	538,0
N+2	693,4	635,5
N+3	579,0	551,7
N+4	486,7	458,5
N+5 et au-delà	2 066,7	1 900,1
Passifs non courants sur contrats de location	3 825,8	3 545,8
TOTAL	4 501,1	4 083,8

		Loyers fixes capitalisés		
			Bureaux et autres	
(en millions d'euros)	Notes	Magasins		2021
Valeur nette au 1^{er} janvier		3 143,3	940,5	4 083,8
Nouveaux contrats		786,8	109,6	896,4
Remboursement		(735,7)	(145,9)	(881,6)
Variation de la charge d'intérêt	9	82,8	23,3	106,1
Effets des modifications d'hypothèses		285,2	22,4	307,6
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(168,1)	(4,4)	(172,5)
Variations de périmètre		-	-	-
Passifs détenus en vue de la vente		(2,0)	(0,5)	(2,5)
Différences de change		144,9	18,2	163,1
Autres mouvements		3,2	(2,5)	0,7
Valeur nette au 31 décembre		3 540,4	960,7	4 501,1

		Loyers fixes capitalisés		
			Bureaux et autres	
(en millions d'euros)	Note	Magasins		2020
Valeur nette au 1^{er} janvier		3 404,8	913,8	4 318,6
Nouveaux contrats		513,6	137,2	650,8
Remboursement		(762,1)	(138,1)	(900,2)
Variation de la charge d'intérêt	9	92,9	20,0	112,9
Effets des modifications d'hypothèses		130,7	56,8	187,5
Extinctions et résiliations anticipées des contrats		(60,1)	(31,5)	(91,6)
Variations de périmètre		1,1	(0,4)	0,7
Différences de change		(163,8)	(18,0)	(181,8)
Autres mouvements		(13,8)	0,7	(13,1)
Valeur nette au 31 décembre		3 143,3	940,5	4 083,8

15.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Charge des loyers variables		(833,8)	(517,4)
Charge de loyer des contrats de location de courte durée		(76,4)	(57,5)
Charge de loyer des actifs de faible valeur		(8,0)	(6,5)
Produits de sous-location		8,6	8,3
Amortissements des droits d'utilisation	15.1	(826,5)	(839,4)
Impact sur le résultat opérationnel courant		(1 736,1)	(1 412,5)
Charge d'intérêt sur contrats de location	9, 15.2	(106,1)	(112,9)
Impact sur le résultat financier		(106,1)	(112,9)
Pertes de valeur de droits d'utilisation	8, 14	9,4	(30,9)
Impact sur les autres produits et charges opérationnels non courants		9,4	(30,9)
TOTAL		(1 832,8)	(1 556,3)

15.4 Impact des contrats de location dans le tableau des flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2021	2020
Impact des contrats de location dans le compte de résultat		(1 832,8)	(1 556,3)
Amortissements des droits d'utilisation	15.1	826,5	839,4
Pertes de valeur des droits d'utilisation	8, 14	(9,4)	30,9
Intérêts versés sur contrats de location	9, 15.2	106,1	112,9
Variation du besoin en fonds de roulement – contrats de location		(35,3)	(3,8)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles		(944,9)	(576,9)
Coûts de mise en place des contrats de location		(14,9)	(20,0)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement		(14,9)	(20,0)
Remboursement des passifs sur contrats de location	15.2	(775,5)	(787,3)
Intérêts versés sur contrats de location	9, 15.2	(106,1)	(112,9)
Impact sur les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement		(881,6)	(900,2)
TOTAL		(1 841,4)	(1 497,1)

15.5 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Paielements dus par période			31/12/2021	31/12/2020
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture	19,8	86,8	107,2	213,8	300,0
Contrats de location de courte durée	81,7	0,4	-	82,1	36,9
Contrats de location d'actifs de faible valeur	10,9	13,5	-	24,4	15,5
Engagements donnés sur contrats de location	112,4	100,7	107,2	320,3	352,4

NOTE 16 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux immobilisations corporelles sont présentés en Note 33.14.

<i>(en millions d'euros)</i>	Amortissements et dépréciations		31/12/2021	31/12/2020
	Brut		Net	Net
Terrains et constructions	873,5	(201,1)	672,4	685,7
Matériels et installations	4 273,9	(2 328,3)	1 945,6	1 620,5
Autres immobilisations corporelles	398,1	(49,2)	348,9	364,0
TOTAL	5 545,5	(2 578,6)	2 966,9	2 670,2
Immobilisations corporelles données en nantissement de passifs			33,9	32,4

(en millions d'euros)	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2021
Valeur nette au 1^{er} janvier		685,7	1 620,5	364,0	2 670,2
Acquisitions		3,8	398,0	313,0	714,8
Cessions		(2,6)	(8,8)	(5,1)	(16,5)
Amortissements		(20,9)	(423,3)	(16,4)	(460,6)
Pertes de valeur	8	(1,1)	(9,2)	(1,3)	(11,6)
Variations de périmètre		7,1	9,1	2,0	18,2
Actifs détenus en vue de la vente		(19,2)	(9,2)	(0,8)	(29,2)
Différences de change		2,1	66,2	10,8	79,1
Autres mouvements		17,5	302,3	(317,3)	2,5
Valeur nette au 31 décembre		672,4	1 945,6	348,9	2 966,9

(en millions d'euros)	Notes	Terrains et constructions	Matériels et installations	Autres immobilisations corporelles	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier		698,3	1 650,8	270,2	2 619,3
Acquisitions		5,1	311,6	263,4	580,1
Cessions		(1,7)	-	(6,7)	(8,4)
Amortissements		(23,7)	(404,7)	(12,2)	(440,6)
Pertes de valeur	8	(14,0)	(3,1)	-	(17,1)
Variations de périmètre		13,6	6,2	0,7	20,5
Différences de change		(6,8)	(71,6)	(8,9)	(87,3)
Autres mouvements		14,9	131,3	(142,5)	3,7
Valeur nette au 31 décembre		685,7	1 620,5	364,0	2 670,2

NOTE 17 – ACTIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actifs financiers sont présentés en Notes 33.15 et 33.17.

17.1 Détail des actifs financiers

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Titres de participation		707,9	1 381,1
dont titres PUMA (3,96 % en 2021 / 9,87 % en 2020)	8, 17	645,1	1 377,8
Instruments dérivés	22.6	-	-
Prêts et créances		0,7	0,9
Dépôts et cautionnements		211,3	192,9
Autres investissements financiers		133,9	113,7
Actifs financiers non courants		1 053,8	1 688,6
Instruments dérivés	22.6	16,0	124,1
Prêts et créances		6,2	33,9
Actifs financiers courants		22,2	158,0

17.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Titres de participation		707,9	1 381,1
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>		705,5	1 380,4
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>		2,4	0,7
Instruments dérivés	22.6	16,0	124,1
Autres investissements financiers		133,9	113,7
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>		124,8	105,8
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>		9,1	7,9
Actifs financiers évalués à la juste valeur		857,8	1 618,9

Les titres de participation cotés sur un marché actif sont évalués à leur dernier cours de clôture (niveau 1 de juste valeur) et correspondent principalement aux titres PUMA. Les titres de participation non cotés sur un marché actif sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur). Cette catégorie de titres n'est pas matérielle.

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) (cf. Note 22).

Les autres investissements financiers évalués à la juste valeur sont évalués selon des techniques de valorisation internes reposant sur des paramètres non observables (niveau 3 de juste valeur).

NOTE 18 – STOCKS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux stocks sont présentés en Note 33.18.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Stocks commerciaux	4 286,6	3 814,4
Stocks industriels	940,0	749,4
Valeur brute	5 226,6	4 563,8
Provision pour dépréciation	(1 857,7)	(1 718,3)
Valeur nette	3 368,9	2 845,5
Stocks bruts donnés en nantissement de passifs	-	-

Évolution de la provision pour dépréciation (en millions d'euros)	2021	2020
Au 1^{er} janvier	(1 718,3)	(1 689,4)
Dotations	(284,7)	(178,7)
Reprises	89,4	107,3
Variations de périmètre	(6,1)	-
Actifs détenus en vue de la vente	101,8	
Différences de change	(51,4)	35,8
Autres mouvements	11,6	6,7
Au 31 décembre	(1 857,7)	(1 718,3)

La variation des stocks bruts comptabilisés en 2021 en « coûts des ventes » représente un produit de 624,7 millions d'euros (produit de 22,8 millions d'euros en 2020).

NOTE 19 – CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux créances clients sont présentés en Note 33.15.1.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créances clients et comptes rattachés	1 008,0	950,4
Provision pour dépréciation	(30,8)	(40,0)
Valeur nette	977,2	910,4
Créances clients données en nantissement de passifs	-	-

Évolution de la provision pour dépréciation (en millions d'euros)	2021	2020
Au 1^{er} janvier	(40,0)	(28,4)
Variation de la provision pour dépréciation	6,9	(13,5)
Variations de périmètre	(0,6)	-
Actifs détenus en vue de la vente	5,1	-
Différences de change	(2,2)	1,9
Autres mouvements	-	-
Au 31 décembre	(30,8)	(40,0)

Ancienneté des créances clients et comptes rattachés (en millions d'euros)	2021	2020
Créances non échues	892,5	870,8
Créances échues :	115,5	79,6
Moins de 1 mois	79,0	62,7
Entre 1 et 6 mois	25,1	1,8
Plus de 6 mois	11,4	15,1
Provision pour dépréciation	(30,8)	(40,0)

Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes réalisées aux distributeurs tiers ainsi que des *royalties* perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. Il n'existe, de surcroît, au sein de cette catégorie de clients, aucune dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux. Enfin, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit (cf. Note 5).

NOTE 20 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élève à 498 771 664 euros. Il est composé de 124 692 916 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros, en diminution de 1 300 000 euros après l'annulation de 325 000 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions (500 071 664 euros de capital social pour 125 017 916 actions au 31 décembre 2020). Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 124 068 705 actions, une fois déduites les 624 211 actions Kering auto-détenues.

20.1 Actions Kering auto-détenues

Les principes et méthodes comptables appliqués aux actions Kering auto-détenues sont présentés en Note 33.20.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021		31/12/2020	
		Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité		-	-	-	-
Programme de rachat d'actions pour annulation		-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	7	624 211	379,5	95 000	53,9
Actions Kering auto-détenues		624 211	379,5	95 000	53,9

Variation des actions Kering auto-détenues (en millions d'euros)	Notes	Nombre	Montant	Effet sur la trésorerie
Au 1^{er} janvier 2021		95 000	53,9	(54,1)
Achats dans le cadre du contrat de liquidité		115 344	72,1	(72,1)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité		(115 344)	(72,1)	72,1
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions		529 211	325,6	(327,7)
Acquisitions en vue d'annulation des actions	7	325 000	209,2	(210,6)
Attribution définitive d'actions		-	-	n.a.
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions		(325 000)	(209,2)	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette		-	-	n.a.
Au 31 décembre 2021		624 211	379,5	(538,3)

Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1^{er} janvier 2019. Un avenant à ce

contrat est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, à la date du 1^{er} juillet 2021, 25 millions d'euros figuraient au compte de liquidité.

Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (16^e résolution), Kering a étendu le 21 décembre 2020 l'instruction initiale donnée le 10 décembre 2020 à un Prestataire de Services d'Investissement portant sur l'achat de 50 000 actions avec l'objectif d'acquérir au plus tard à l'échéance du 31 mars 2021 et en fonction des conditions de marché, un nombre additionnel de 75 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,06 % du capital social au 15 décembre 2020, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne pouvait pas excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020. Dans ce cadre, 30 000 actions ont été achetées en 2021.

Le 22 février 2021, toujours en lien avec la mise en œuvre de son programme autorisé par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 (16^e résolution) et dans les mêmes conditions que celles mentionnées précédemment, Kering a confié une instruction à un Prestataire de Services d'Investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 16 avril 2021 un maximum de 250 000 actions ordinaires Kering, soit environ 0,2 % du capital social au 15 janvier 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Dans ce cadre, 142 723 actions ont été achetées en 2021.

Puis, le 6 mai 2021, dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (14^e résolution), Kering a confié une instruction à un Prestataire de Services d'Investissement ayant pour objectif d'acquérir, au plus tard à l'échéance du 25 juin 2021 et en fonction des conditions de marché, un maximum

de 200 000 actions ordinaires Kering, soit près de 0,2 % du capital social au 15 avril 2021, en vue de les affecter à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions et autres plans d'intéressement long terme rémunérés en actions Kering au profit des salariés. Le prix d'achat unitaire des titres ne pouvait pas excéder le prix maximum fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021. Dans ce cadre, 31 488 actions ont été achetées en 2021.

Enfin, le 25 août 2021, Kering a annoncé son intention de racheter jusqu'à 2,0 % de son capital social au cours des 24 prochains mois dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021, ce cadre pouvant être amené à évoluer lors de la prochaine Assemblée générale des Actionnaires prévue en 2022. Kering a indiqué également se réserver le droit d'interrompre le programme à n'importe quel moment en fonction des circonstances de marché ou de la mise en œuvre de sa stratégie d'investissements. Les actions ainsi rachetées sont destinées à être annulées à l'exception de celles qui pourraient être le cas échéant allouées à des plans de rémunération de salariés du Groupe en actions Kering. Dans cette perspective, Kering a mis en place un contrat de rachat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements. Ce contrat, d'une durée maximale de trois mois, portait sur une première tranche correspondant à un volume maximal de 650 000 actions, soit environ 0,5 % du capital social à la date de l'annonce, dans la limite d'un montant de 650 millions d'euros à un cours n'excédant pas 1 000 euros, prix maximum fixé dans le cadre de la résolution unique adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juillet 2021. Dans ce cadre, 650 000 actions ont été rachetées en 2021 dont la moitié ont été annulées et l'autre moitié destinées à la couverture de plans d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

20.2 Dividendes versés par Kering SA

(en millions d'euros)	Dividende 2021	Dividende 2020
ACOMPTE VERSÉ		
Montant par action	3,50 euros	2,50 euros
Date de mise au paiement	17 janvier 2022	21 janvier 2021
Montant brut versé	436,4	312,5
SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE		
Montant par action	8,50 euros ⁽¹⁾	5,50 euros
Date de mise au paiement	5 mai 2022	6 mai 2021
Montant brut versé	1 059,9 ^{(1) (2)}	685,8
TOTAL DIVIDENDE		
Montant par action	12,00 euros	8,00 euros
Montant brut total	1 496,3 ⁽²⁾	1 000,1

(1) Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 16 février 2022, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

(2) Hors effet des actions Kering auto-détenues.

NOTE 21 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts et dettes financières	21.2-4	5 417,1	5 591,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.1	(5 248,7)	(3 442,8)
TOTAL		168,4	2 148,7

21.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les principes et méthodes comptables appliqués à la trésorerie et équivalents de trésorerie sont présentés en Note 33.19.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie	3 324,9	2 570,7
Équivalents de trésorerie	1 923,8	872,1
TOTAL	5 248,7	3 442,8

21.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

Les principes et méthodes comptables appliqués aux emprunts et dettes financières sont présentés en Note 33.16, et aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires en Note 33.21.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	21.4	3 370,2	825,0	599,1	504,2	-	497,9	944,0	2 545,2
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	21.5	229,4	99,3	89,0	31,8	1,2	1,2	6,9	130,1
Découverts bancaires		733,0	733,0	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie		702,6	702,6	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières ⁽¹⁾		381,9	81,7	-	42,8	257,4	-	-	300,2
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires		326,1	25,9	-	42,8	257,4	-	-	300,2
TOTAL		5 417,1	2 441,6	688,1	578,8	258,6	499,1	950,9	2 975,5
%		100,0 %	45,1 %	12,7 %	10,7 %	4,8 %	9,2 %	17,5 %	54,9 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2020	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	21.4	3 836,8	467,2	828,1	600,2	501,7	-	1 439,6	3 369,6
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	21.5	284,8	137,0	33,9	88,1	16,9	1,1	7,8	147,8
Découverts bancaires		442,7	442,7	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie		552,2	552,2	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières ⁽¹⁾		475,0	177,1	55,5	-	-	242,4	-	297,9
dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires		411,3	113,4	55,5	-	-	242,4	-	297,9
TOTAL		5 591,5	1 776,2	917,5	688,3	518,6	243,5	1 447,4	3 815,3
%		100,0 %	31,8 %	16,4 %	12,3 %	9,3 %	4,4 %	25,8 %	68,2 %

(1) Les autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

21.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Euro	4 897,4	90,4 %	4 860,6	86,9 %
Yen	399,2	7,4 %	519,3	9,3 %
Dollar américain	11,4	0,2 %	132,8	2,4 %
Autres devises	109,1	2,0 %	78,8	1,4 %
TOTAL	5 417,1	100,0 %	5 591,5	100,0 %

Les dettes libellées en devises financent des activités du Groupe en dehors de la zone euro.

21.4 Emprunts obligataires

Le Groupe n'a pas émis de dette obligataire au cours de l'exercice 2021 mais a procédé au remboursement de deux emprunts obligataires : un emprunt obligataire émis à taux fixe en juin 2015 pour un montant de 150,0 millions de dollars américains arrivé à échéance le 9 juin 2021 ainsi qu'un emprunt obligataire émis au taux fixe de 1,375 % en octobre 2014, racheté partiellement en 2018 et arrivé à échéance pour un montant résiduel de 345,0 millions d'euros le 1^{er} octobre 2021.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros au 31 décembre 2021, utilisé à hauteur de 2 825,0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les emprunts obligataires émis de 2014 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont tous assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie *Non Investment Grade*.

Montant nominal (en millions de devises)	Devise	Taux d'intérêt émission	Date émission	Échéance	31/12/2021	31/12/2020
500,0	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014	08/04/2024	504,2	507,3
			30/05/2014	08/04/2024		
			26/06/2014	08/04/2024		
			22/09/2015	08/04/2024		
			05/11/2015	08/04/2024		
345,0	EUR	Fixe 1,375 %	01/10/2014	01/10/2021	-	344,7
275,0	EUR	Fixe 0,875 %	27/03/2015	28/03/2022	274,9	274,2
150,0	USD	Fixe 2,887 %	09/06/2015	09/06/2021	-	122,2
50,0	EUR	Fixe 1,60 %	16/04/2015	16/04/2035	49,7	49,6
500,0	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026	497,9	497,2
300,0	EUR	Fixe 1,50 %	05/04/2017	05/04/2027	298,4	297,9
550,0 ⁽¹⁾	EUR	Zéro coupon	30/09/2020	30/09/2022	550,1	550,3
600,0	EUR	Fixe 0,25 %	13/05/2021	13/05/2023	599,1	598,4
600,0	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2021	13/05/2028	595,9	595,0
TOTAL					3 370,2	3 836,8

(1) Le prix d'émission s'est établi à 108,75 %. Le cours de l'action PUMA de référence à l'émission et le cours de conversion ont été fixés respectivement à 68,28 euros et à 92,17 euros. Kering pourra rembourser en numéraire ou en actions PUMA, ou un mix numéraire/actions PUMA.

21.5 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires libellés en yen, principalement émis à taux variable et dont les échéances sont inférieures à cinq ans pour un montant total de 185,2 millions d'euros au 31 décembre 2021.

21.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2021 de 3 035,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (4 365,3 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ce montant se compose de 2 385,0 millions d'euros au titre du crédit syndiqué (dont 169,7 millions d'euros à échéance décembre 2024 et 2 215,3 millions d'euros à échéance décembre 2025), et de 650,0 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales à échéance second semestre 2023.

NOTE 22 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Groupe utilise des instruments dérivés de couverture pour gérer son exposition aux risques de marché. Les principes et méthodes comptables appliqués aux instruments dérivés sont présentés en Note 33.17.

22.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

(en millions d'euros)	31/12/2021	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	4 111,1	3,5	4 114,6	
À taux variable	1 306,0	(3,5)	1 302,5	13,2
Emprunts et dettes financières	5 417,1			

(en millions d'euros)	31/12/2021	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
Placements à taux variable	5 214,6	52,9

22.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies différentes de sa devise fonctionnelle, en particulier le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. Le Groupe

utilise des instruments dérivés de couverture afin de minimiser et anticiper l'impact des fluctuations des devises sur les résultats du Groupe. Ces couvertures sont réalisées avec des opérations de change fermes et/ou optionnelles éligibles à la comptabilité de couverture.

Le Groupe utilise pour la gestion du risque de change des instruments dérivés dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

	31/12/2021		Valeur de marché ⁽²⁾			
	Montants nominaux ⁽¹⁾		Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
(en millions d'euros)	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an				
Options achetées	50,8	-	0,5	-	0,1	0,6
Put USD	19,9	-	0,4	-	-	0,4
Call USD	2,6	-	-	-	0,1	0,1
Put JPY	3,1	-	0,1	-	-	0,1
Put CNY	22,9	-	-	-	-	-
Autres	2,3	-	-	-	-	-
Tunnels	259,7	-	1,0	-	-	1,0
Vendeur USD	117,0	-	(0,3)	-	-	(0,3)
Vendeur JPY	71,7	-	1,0	-	-	1,0
Vendeur GBP	61,9	-	0,3	-	-	0,3
Vendeur HKD	9,1	-	-	-	-	-
Contrats à terme	4 910,9	225,7	(163,0)	1,4	-	(161,6)
CNY	1 978,0	75,1	(102,1)	(1,1)	-	(103,2)
USD	1 488,9	75,5	(43,7)	0,5	0,1	(43,1)
KRW	490,9	15,6	(2,8)	0,3	-	(2,5)
JPY	361,2	18,0	1,8	0,7	-	2,5
GBP	197,2	13,1	(3,0)	(0,7)	-	(3,7)
HKD	151,1	13,6	(4,7)	0,1	-	(4,6)
TWD	115,0	7,0	(3,5)	-	-	(3,5)
Autres	128,6	7,8	(5,0)	1,6	(0,1)	(3,5)
Swaps cambistes ⁽³⁾	1 056,1	-	(13,0)	1,3	(12,6)	(24,3)
CNY	360,1	-	(7,0)	(0,4)	-	(7,4)
CHF	165,4	-	-	(0,3)	(7,5)	(7,8)
GBP	114,1	-	(1,5)	(0,2)	-	(1,7)
JPY	93,2	-	-	0,1	(1,0)	(0,9)
Autres	323,3	-	(4,5)	2,1	(4,1)	(6,5)
TOTAL	6 277,5	225,7	(174,5)	2,7	(12,5)	(184,3)

(1) Vente/(Achat).

(2) Gain/(Perte).

(3) Hors swaps de devises en adossement de la dette (102,0 millions d'euros).

La position de change nette s'analyse de la façon suivante :

31/12/2021	Actifs monétaires	Passifs monétaires	Exposition nette au bilan	Exposition prévisionnelle	Exposition nette avant gestion	Instruments de couverture	Exposition nette après gestion au 31/12/2021	Exposition nette après gestion au 31/12/2020
(en millions d'euros)								
Dollar américain	984,6	553,2	431,4	1 635,9	2 067,3	(1 670,6)	396,7	156,7
Yuan chinois	1 180,7	10,2	1 170,5	1 897,2	3 067,7	(2 436,1)	631,6	738,5
Yen	293,4	400,6	(107,2)	405,9	298,7	(649,3)	(350,6)	(472,5)
Livre sterling	179,0	35,7	143,3	320,7	464,0	(386,3)	77,7	77,8
Franc suisse	311,6	323,6	(12,0)	-	(12,0)	46,7	34,7	41,0
Dollar Hong Kong	117,2	4,1	113,1	167,1	280,2	(193,8)	86,4	78,9
Won Coréen	160,2	1,1	159,1	464,6	623,7	(506,5)	117,2	-
Dollar australien	-	-	-	-	-	-	-	60,0
Autres	1 281,8	76,1	1 205,7	407,3	1 613,0	(804,0)	809,0	423,6
TOTAL	4 508,5	1 404,6	3 103,9	5 298,7	8 402,6	(6 599,9)	1 802,7	1 104,0

Les actifs monétaires sont constitués des créances et prêts ainsi que des soldes bancaires, des placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition.

Les passifs monétaires sont constitués des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes d'exploitation et autres dettes courantes.

Ces éléments monétaires sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent ou convertis dans la devise fonctionnelle du Groupe au travers d'instruments dérivés de change dans le respect des procédures en vigueur.

Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, l'impact (hors effet d'impôt) directement en capitaux propres et au compte de résultat d'une variation de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen et le yuan chinois) aurait été comme suit :

31/12/2021 (en millions d'euros)	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	143,8	(175,4)	-	-
Yen	36,0	(42,5)	-	-
Yuan chinois	168,5	(205,4)	-	-

31/12/2020 (en millions d'euros)	Impact capitaux propres		Impact compte de résultat	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	72,7	(84,4)	0,5	(0,6)
Yen	39,1	(47,4)	-	-
Yuan chinois	66,1	(69,1)	-	-

Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

L'impact dans les capitaux propres reconnu en réserves de réévaluation est généré par les instruments de change éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact dans le compte de résultat en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

22.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Le Groupe est exposé au travers des titres PUMA détenus à hauteur de 3,96 % au 31 décembre 2021 et dont la valorisation dépend des fluctuations du cours de bourse de PUMA (cf. Note 17.2).

L'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA, émis en septembre 2019, comporte une composante optionnelle indexée sur le cours de l'action PUMA. Le prix de remboursement et/ou d'échange de ces obligations est lié à l'évolution du cours du titre PUMA. Au 31 décembre 2021 et en date d'émission, le prix de conversion de référence était fixé à 92,17 euros.

Sur la base des données de marché en date de clôture, une hausse de 10 % du cours de bourse de PUMA aurait un impact favorable de 64,2 millions d'euros sur la valorisation totale des

titres PUMA à l'actif du bilan du Groupe mais défavorable de 47,7 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une augmentation de 47,7 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan. Réciproquement, une baisse de 10 % du cours de bourse PUMA aurait un impact défavorable de 64,2 millions sur la valorisation totale des titres PUMA à l'actif du bilan du Groupe mais favorable de 40,1 millions d'euros sur le résultat consolidé avant impôt du Groupe en conséquence d'une diminution de 40,1 millions de la valeur de la composante optionnelle figurant en dérivé passif à la juste valeur au bilan.

Les autres actions détenues au titre des participations non consolidées représentent une faible exposition pour le Groupe et ne font pas l'objet de couverture.

22.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

Le Groupe peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux dans le cadre des activités de ses marques dans l'Horlogerie et dans la Joaillerie. Ainsi, des couvertures peuvent être mises en place notamment via la contractualisation d'instruments financiers dérivés pour sécuriser le coût de production ou en négociant les prix avec les affineurs ou les producteurs de produits semi-finis.

Au 31 décembre 2021, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont traitées sous forme d'achats à terme pour un notionnel de 31,2 millions d'euros et ont une valeur de marché favorable de 1,4 million d'euros (notionnel de 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2020).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact de 0,3 million d'euros (hors effet d'impôt) directement dans les capitaux propres en réserves de réévaluation.

22.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant signés des conventions FBF ou ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré nul.

22.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

Les différentes méthodes de valorisation des instruments dérivés sont présentées dans la Note 33.17.

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	Risque de taux d'intérêt	Risque de change	Autres risques de marché	31/12/2020
Actifs financiers non courants	17	-	-	-	-	-
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-	-	-	-	-
Actifs financiers courants	17	16,0	-	14,6	1,4	124,1
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat		2,9	-	2,9	-	4,8
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		6,8	-	5,4	1,4	109,1
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		6,3	-	6,3	-	10,2
Passifs financiers non courants	23	(0,1)	-	(0,1)	-	(80,0)
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾		-	-	-	-	(79,8)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		(0,1)	-	(0,1)	-	(0,2)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		-	-	-	-	-
Passifs financiers courants	23	(304,2)	(0,1)	(197,7)	(106,4)	(24,6)
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat ⁽¹⁾		(120,7)	-	(14,3)	(106,4)	(1,7)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie		(179,8)	-	(179,8)	-	(17,8)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur		(3,7)	(0,1)	(3,6)	-	(5,1)
TOTAL		(288,3)	(0,1)	(183,2)	(105,0)	19,5

(1) Comprend la juste valeur du dérivé incorporé (option) de l'emprunt obligataire échangeable en actions PUMA pour un montant de 106,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 (74,1 millions d'euros au 31 décembre 2020).

22.7 Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité du Groupe et de chacune de ses filiales est étroitement et périodiquement appréciée au travers les procédures de reporting financier du Groupe.

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 3 035,0 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 5 248,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 (cf. Note 21.1).

(en millions d'euros)	31/12/2021		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés	7 159,0	(7 287,8)	(4 193,2)	(2 117,0)	(977,6)
Emprunts obligataires	3 370,2	(3 375,0)	(825,0)	(1 600,0)	(950,0)
Billets de trésorerie	702,6	(702,0)	(702,0)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 344,3	(1 468,9)	(924,3)	(517,0)	(27,6)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 741,9	(1 741,9)	(1 741,9)	-	-
Instruments financiers dérivés	288,3	(221,8)	(213,4)	(8,4)	-
Risque de taux d'intérêt	0,1	(0,1)	(0,1)	-	-
Swaps de taux d'intérêt	-	(0,1)	(0,1)	-	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
Risque de change	183,2	(223,3)	(214,9)	(8,4)	-
Change à terme & swaps de change	-	(224,0)	(215,6)	(8,4)	-
Flux out	-	(7 569,2)	(7 365,8)	(203,4)	-
Flux in	-	7 345,2	7 150,2	195,0	-
Autres dérivés de change	-	0,7	0,7	-	-
Flux out	-	(251,9)	(251,9)	-	-
Flux in	-	252,6	252,6	-	-
Autres risques de marché	105,0	1,6	1,6	-	-
Couverture de métaux précieux	(1,4)	1,6	1,6	-	-
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA	106,4	n.a.	-	-	-
TOTAL	7 447,3	(7 509,6)	(4 406,6)	(2 125,4)	(977,6)

(en millions d'euros)	31/12/2020		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
Instruments financiers non dérivés	7 081,1	(7 706,3)	(3 394,5)	(2 822,8)	(1 489,0)
Emprunts obligataires	3 836,8	(3 842,2)	(467,2)	(1 925,0)	(1 450,0)
Billets de trésorerie	552,2	(552,2)	(552,2)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 202,5	(1 822,3)	(885,5)	(897,8)	(39,0)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 489,6	(1 489,6)	(1 489,6)	-	-
Instruments financiers dérivés	(19,5)	78,8	81,2	(2,4)	-
Risque de taux d'intérêt	(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-
Swaps de taux d'intérêt	(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
Risque de change	(93,4)	79,0	81,3	(2,3)	-
Change à terme & swaps de change	-	72,4	72,4	-	-
Flux out	-	(5 344,3)	(5 344,3)	-	-
Flux in	-	5 416,7	5 416,7	-	-
Autres dérivés de change	-	6,6	8,9	(2,3)	-
Flux out	-	(450,9)	(345,7)	(105,3)	-
Flux in	-	457,5	354,6	103,0	-
Autres risques de marché	74,1	n.a.	-	-	-
Dérivé incorporé obligation échangeable en actions PUMA	74,1	n.a.	-	-	-
TOTAL	7 061,6	(7 627,5)	(3 313,3)	(2 825,2)	(1 489,0)

NOTE 23 – PASSIFS FINANCIERS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux passifs financiers sont présentés en Notes 33.16 et 33.17.

23.1 Détail des passifs financiers

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés	22.6	0,1	80,0
Passifs financiers non courants		0,1	80,0
Instruments dérivés	22.6	304,2	24,6
Acompte sur dividende Kering S.A.	20.2	436,4	312,5
Autres		2,4	1,0
Passifs financiers courants		743,0	338,1

23.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés	22.6	304,3	104,6
Passifs financiers évalués à la juste valeur		304,3	104,6

Les instruments financiers dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur).

NOTE 24 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions pour retraites et autres avantages similaires sont présentés en Note 33.22.

24.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

Selon les lois et usages propres à chaque pays, le personnel du Groupe bénéficie d'avantages à long terme ou postérieurs à l'emploi en complément de sa rémunération à court terme. Ces avantages complémentaires prennent la forme soit de régimes à cotisations définies, soit de régimes à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées. Les cotisations de ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les régimes à prestations définies donnent lieu à une évaluation actuarielle par des experts indépendants. Ces avantages concernent principalement des retraites complémentaires obligatoires en Suisse, des indemnités de rupture légale en Italie et des indemnités de fin de carrière et des médailles du travail en France.

des avantages supérieurs aux obligations minimales stipulées par la loi LPP/BVG, ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

Ces plans de retraite sont généralement constitués en fondations ayant ainsi la forme d'entités juridiques distinctes. Ces fondations peuvent être dédiées ou collectives. Le Conseil de ces fondations, composé à parts égales de représentants de l'employeur et des employés, est responsable de la gouvernance du régime et porte les risques d'investissement et de longévité. Dans le cadre d'une fondation collective, celle-ci transfère une partie des prestations de risque à une compagnie d'assurance.

Indemnités de rupture légale en Italie (TFR)

Les plans en Italie correspondent au « Trattamento di Fine Rapporto » (TFR), créé par la loi 297 adoptée le 29 mai 1982, et qui s'applique à tous les travailleurs du secteur privé en cas de rupture du contrat de travail quelle qu'en soit la raison (démission volontaire, résiliation à l'initiative de l'employeur, décès, invalidité, retraite). Depuis 2007, les entreprises ayant au moins 50 salariés ont dû externaliser le financement des TFR. Cela concerne la grande majorité des entités du groupe Kering.

Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant

Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres

prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

En France, les médailles du travail ne sont pas obligatoires mais sont symboliques : il n'existe aucune obligation légale de verser une prestation aux salariés. Néanmoins, certaines entités françaises du groupe Kering ont choisi de donner une gratification à leurs salariés quand ils reçoivent l'une des médailles d'ancienneté accordées à 20, 30, 35 et 40 ans d'activité depuis le début de leur vie professionnelle.

24.2 Provision pour retraites et autres avantages similaires

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Provisions non courantes	88,9	107,5
Provisions courantes	12,3	12,2
Provisions pour retraites et autres engagements similaires	101,2	119,7

(en millions d'euros)	2021					2020
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
Au 1^{er} janvier	224,4	104,7	119,7	-	-	115,4
Coûts des services rendus	13,7	-	13,7	-	(13,7)	14,5
Modifications des régimes	-	-	-	-	-	-
Charges d'actualisation financière de l'obligation	1,1	-	1,1	-	(1,1)	1,2
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	-	(0,2)	0,2	-	(0,2)	(0,3)
Coûts des services passés	(2,1)	-	(2,1)	-	2,1	(6,6)
Écarts actuariels :	(18,4)	(0,4)	(18,0)	(18,2)	-	(1,3)
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	(8,3)	-	(8,3)	-	-	(5,9)
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	(5,5)	-	(5,5)	-	-	0,4
<i>Effets d'expérience</i>	(4,6)	-	(4,6)	-	-	0,4
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>	-	(0,4)	0,4	-	-	3,8
Prestations servies	(24,6)	(18,4)	(6,2)	-	-	(3,5)
Contributions des employés	3,9	3,9	-	-	-	-
Contributions de l'employeur	-	3,8	(3,8)	-	-	(6,0)
Contrats d'assurance	(0,7)	(0,7)	-	-	-	-
Dépenses administratives	-	(0,3)	0,3	-	(0,3)	0,4
Variations de périmètre	1,0	0,4	0,6	-	-	5,8
Actifs détenus en vue de la vente	(52,3)	(46,2)	(6,1)	-	-	-
Différences de change	6,1	4,3	1,8	-	-	0,1
Au 31 décembre	152,1	50,9	101,2	(18,2)	(13,2)	119,7
Obligation couverte par des actifs financiers	81,8	-	-	-	-	151,7
Obligation non couverte par des actifs financiers	70,3	-	-	-	-	72,7

24.3 Hypothèses actuarielles utilisées pour l'estimation de la valeur actualisée de l'obligation

	France		Suisse		Italie	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Maturité moyenne des plans (en années)	11,7	14,4	14,0	12,8	10,1	10,0
Taux d'actualisation	1,20 %	1,00 %	0,40 %	0,20 %	1,20 %	1,00 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,96 %	2,48 %	1,15 %	1,15 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	1,75 %	1,75 %	0,70 %	0,70 %	1,75 %	1,75 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,5 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2021.

24.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Suisse	78,3	147,5
Italie	43,4	42,8
France	22,2	26,6
Autres	8,2	7,5
Valeur actualisée de l'obligation	152,1	224,4

24.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2021	%	31/12/2020	%
Instruments d'emprunt	12,1	23,6 %	40,6	38,8 %
Instruments de capitaux propres	20,1	39,6 %	28,5	27,2 %
Immobilier	9,8	19,1 %	23,8	22,7 %
Contrats d'assurance	-	0,0 %	-	0,0 %
Instruments dérivés	4,1	8,0 %	4,1	3,9 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,8	3,5 %	1,4	1,3 %
Autres actifs	3,0	6,1 %	6,3	6,0 %
Juste valeur des actifs	50,9	100,0 %	104,7	100,0 %

Le Groupe prévoit en 2021 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 2,7 millions d'euros.

NOTE 25 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les principes et méthodes comptables appliqués aux provisions sont présentés en Note 33.23.

(en millions d'euros)	31/12/2020	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2021
Provisions non courantes	18,4	2,0	(2,3)	(2,6)	-	0,1	0,8	16,4
Provisions courantes	212,4	73,1	(63,2)	(61,1)	0,6	2,9	(27,0)	137,7
TOTAL	230,8	75,1	(65,5)	(63,7)	0,6	3,0	(26,2)	154,1

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Restructurations	8	28,4	45,1
Garanties de passif	31.1	24,4	54,7
Litiges et autres risques		101,3	131,0
TOTAL		154,1	230,8

Procès et litiges

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou de litiges dans le cours normal des opérations. Aucun des contentieux en cours dans lesquels les sociétés du Groupe sont impliquées, de l'avis de leurs dirigeants et conseils, ne fait courir de risque matériel au cours normal et prévisible des affaires ou au développement envisagé du Groupe.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière

du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la Société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la Société mère ou du Groupe.

Le Groupe n'a connaissance d'aucun arbitrage, qui serait susceptible d'avoir ou ayant eu dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, l'activité, le résultat de la Société ou du Groupe.

Garanties de passif

Les provisions reconnues au titre des garanties de passif ont diminué en 2021, à la suite de l'extinction de risques et des garanties associées dans le cadre de la cession d'actifs historiques de Kering (principalement Conforama et Redcats).

Passifs éventuels

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucun passif éventuel significatif.

NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

NOTE 26 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan	21.1	5 248,7	3 442,8
Découverts bancaires	21.2	(733,0)	(442,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie		4 515,7	3 000,1

NOTE 27 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies		3 244,8	2 189,7
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant		1 453,2	1 439,0
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie		17,7	(282,8)
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :			
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	4.1	(49,4)	(189,9)
Juste valeur des couvertures de change opérationnelles		(34,5)	(56,3)
Autres éléments		(14,9)	(133,6)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :		67,1	(92,9)
Plus-value de cession PUMA		-	(704,6)
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés	8	69,1	446,6
Juste valeur des couvertures de change en résultat financier	8	83,8	79,7
Charge (Produit) d'impôt différé		(178,1)	102,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(1,0)	7,6
Autres éléments		93,3	(24,4)
Capacité d'autofinancement		4 715,7	3 345,9

NOTE 28 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'euros)	2021	2020
Variation des stocks	(429,4)	48,6
Variation des créances clients et comptes rattachés	(12,5)	172,4
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	173,2	(142,7)
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	230,7	(33,9)
Variation du besoin en fonds de roulement	(38,0)	44,4

NOTE 29 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Acquisitions d'immobilisations corporelles	16	(714,8)	(580,1)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	13	(253,6)	(215,5)
Variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations		49,3	28,7
Coûts de mise en place des contrats de location	15.4	(14,9)	(20,0)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(934,0)	(786,9)

NOTE 30 – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET VARIATION DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1^{er} janvier 2021	1 776,2	3 815,3	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(998,3)	(998,3)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(26,7)	(26,7)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	(109,0)	-	-	20,8	90,4	2,2
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	-	-	-	(538,3)	(538,3)
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	10,4	52,1	-	-	-	62,5
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(583,0)	(0,2)	-	-	-	(583,2)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	135,7	16,5	-	-	-	152,2
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(775,5)	-	-	(775,5)
Intérêts versés et assimilés	(52,1)	-	(106,1)	(63,6)	-	(221,8)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(598,0)	68,4	(881,6)	(42,8)	(1 472,9)	(2 926,9)
Variations de périmètre	-	(4,7)	-	-	-	-
Différences de change	(8,5)	(3,5)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(0,2)	13,2	-	-	-	-
Autres mouvements	1 272,1	(913,2)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2021	2 441,6	2 975,5	-	-	-	-

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
Au 1^{er} janvier 2020	1 975,9	3 122,2	-	-	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 000,1)	(1 000,1)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(9,3)	(9,3)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	(50,9)	(0,4)	-	-	23,8	(27,5)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	-	-	-	(54,1)	(54,1)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	52,8	1 390,3	-	-	-	1 443,1
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(635,2)	(7,1)	-	-	-	(642,3)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(258,2)	(0,4)	-	-	-	(258,6)
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(787,3)	-	-	(787,3)
Intérêts versés et assimilés	(54,4)	-	(112,9)	(119,7)	-	(287,0)
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	(945,9)	1 382,4	(900,2)	(119,7)	(1 039,7)	(1 623,1)
Variations de périmètre	0,6	5,7	-	-	-	-
Différences de change	(29,5)	(5,0)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	(0,3)	18,4	-	-	-	-
Autres mouvements	775,4	(708,4)	-	-	-	-
Au 31 décembre 2020	1 776,2	3 815,3	-	-	-	-

AUTRES INFORMATIONS

NOTE 31 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

31.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de certaines de ses activités, le Groupe a donné des garanties de passif usuelles portant sur certaines déclarations fondamentales ainsi que des garanties spécifiques plafonnées et limitées dans le temps. Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions (cf. Note 25).

31.2 Autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe

Les engagements et garanties donnés relatifs aux contrats de location (Note 15), immobilisations corporelles (Note 16), stocks (Note 18), créances clients (Note 19) et instruments dérivés (Note 22.6) sont présentés dans les notes correspondantes. Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Paiements dus par période			31/12/2021	31/12/2020
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables	75,1	105,3	-	180,4	222,9
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	126,2	2,3	4,1	132,6	44,6
Autres engagements donnés	201,3	107,6	4,1	313,0	267,5
Autres engagements reçus	24,8	0,6	0,9	26,3	22,7

NOTE 32 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

32.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

La société Kering SA est contrôlée par Artémis, elle-même détenue en totalité par la société Financière Pinault.

	Notes	31/12/2021	31/12/2020
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA		41,7 %	41,4 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA		58,7 %	58,2 %
Versement du dividende N-1 (en millions d'euros)	20.2	414,4	413,9
Versement acompte sur dividende N (en millions d'euros)	20.2	182,2	129,4
Redevance de la période (en millions d'euros)		6,3	4,7

Le Groupe paie une redevance à Artémis au titre, d'une part, d'une mission de conseil et d'étude en matière de développement et d'appui dans la réalisation d'opérations complexes et, d'autre part, de la fourniture d'opportunités de développement, d'affaires ou de facteurs de réduction des coûts. Cette redevance fait l'objet d'une convention examinée par le Comité d'audit et autorisée par le Conseil d'administration.

32.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

(en millions d'euros)	2021	2020
Salaires et assimilés	28,9	32,3
Charges sociales	3,7	7,1
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	1,6
Rémunérations à court terme	32,6	41,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,8	0,9
Autres avantages à long terme	12,7	6,8
Paiements fondés sur des actions	25,1	18,5
Rémunérations à long terme	38,7	26,2
TOTAL	71,3	67,2

Les rémunérations à court terme correspondent aux montants versés au cours de l'exercice. Les rémunérations à long terme correspondent aux montants comptabilisés en charges de la période.

NOTE 33 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

33.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

33.1.1 Évolution du référentiel IFRS

Depuis le 1^{er} janvier 2021, les amendements et interprétations entrés en vigueur sont :

- l'amendement des normes IFRS 9 et IFRS 7 relatif à la deuxième phase de la réforme des taux d'intérêt et du remplacement de leurs indices de référence (IBOR). Cet amendement n'a pas d'impact pour le Groupe ;
- l'amendement de la norme IFRS 16 adopté par l'IASB en mars 2021 et approuvé par l'Union européenne en août 2021, qui étend la période d'application jusqu'au 30 juin 2022 des « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 » (cf. note 33.13.6) ;
- l'interprétation de la norme IAS 19 par l'IFRIC relative à l'allocation des avantages de personnel aux périodes de service, qui apporte des précisions sur les périodes d'attribution à prendre en compte pour la détermination de la charge de prestation de services : les impacts ne sont pas significatifs pour le Groupe ;
- l'interprétation de la norme IAS 38 par l'IFRIC au sujet de la comptabilisation des coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel utilisé en mode « SaaS » (*Software as a Service*), qui apporte des précisions sur les critères de reconnaissance en immobilisations incorporelles ou en charges. Les impacts sont en cours d'analyse par le Groupe mais devraient être non significatifs.

33.1.2 Présentation du Bilan et reporting ESEF

Dans le cadre de la première application du reporting ESEF à ses comptes consolidés 2021, le Groupe a modifié dès le 30 juin 2021 certaines lignes de présentation de son Bilan afin de s'aligner avec la taxonomie XBRL. Ce changement de présentation concerne les lignes précédemment appelées « Créances clients » et « Dettes fournisseurs » qui ont été renommées respectivement en « Créances clients et comptes rattachés » et « Dettes fournisseurs et comptes rattachés ». Certains montants ont donc été reclassés en conséquence des lignes « Autres actifs courants » et « Autres passifs courants » respectivement. Les montants présentés pour la période comparative au 31 décembre 2020 ont été également reclassés. Ce changement de présentation n'a pas d'impact sur le calcul du besoin en fonds de roulement mais modifie la répartition entre besoin en fonds de roulement opérationnel et la composante non opérationnelle du besoin en fonds de roulement.

33.1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des comptes consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La direction du Groupe revoit ses estimations et ses hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient être différents des estimations actuelles.

L'impact des changements d'estimations comptables est comptabilisé au cours de la période du changement et de toutes les périodes futures affectées.

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent les écarts d'acquisition et les marques, les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles, les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines, les provisions pour dépréciation de stocks, les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés, les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions, la reconnaissance d'impôts différés actifs et certains instruments.

Par ailleurs, outre l'utilisation d'estimations, la direction du Groupe fait appel à son jugement afin de déterminer le traitement comptable approprié de certaines transactions, dans l'attente de clarification de certaines normes IFRS ou lorsque les normes en vigueur ne traitent pas des problématiques concernées, par exemple dans le cas des options de vente accordées à des intérêts minoritaires.

33.1.4 Risques climatiques

La mise en œuvre de la Stratégie développement durable 2025 du Groupe, et en particulier les mesures relatives à la chaîne d'approvisionnement, de production, et de transport, ou encore les initiatives promouvant une économie circulaire, ou celles liées à la préservation des ressources naturelles, sont amenées à impacter dans une certaine mesure certains indicateurs de performance opérationnelle du Groupe. Cela pourrait notamment se traduire par une hausse des coûts des matières premières et de coûts de production, des frais de recherche et de développement accrus, des frais de certification, de formation, ou encore des changements dans les durées d'utilité et valeurs résiduelles de certains actifs. Toutefois, ces impacts ne sont pas significatifs à l'heure actuelle pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a pris en compte, dans l'élaboration de ses tests de dépréciation, les coûts à court terme destinés à mettre en œuvre la Stratégie développement durable 2025 dans ses plans d'affaires. Concernant les autres éléments constitutifs des plans d'affaires, tels que le chiffre d'affaires, les objectifs de croissance ou encore le taux d'actualisation, les impacts financiers étant non chiffrables à ce jour, et en l'absence de données de marché sur le sujet, les analyses de sensibilité ont été adaptées et ont été effectuées avec des hypothèses plus risquées.

33.1.5 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe et présentés dans les comptes consolidés sont :

Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

Le résultat opérationnel du Groupe inclut l'ensemble des produits et des charges directement liés à ses activités, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou de transactions ponctuelles ou atypiques.

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges (cf. Note 8).

En conséquence, le Groupe utilise comme solde de gestion intermédiaire majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Ce solde intermédiaire permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Cet indicateur est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (cf. Note 4).

33.2 Principes de consolidation

Les comptes consolidés du Groupe regroupent les comptes des sociétés dont la liste est donnée en Note 34. Ils comprennent les états financiers des sociétés acquises à compter de leur date d'acquisition et ceux des sociétés cédées jusqu'à leur date de cession.

33.2.1 Filiales

Les filiales sont toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote. L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs. Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention de moins de 50 % des droits de vote.

Les filiales sont consolidées à compter de la date de prise de contrôle.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées sont éliminés. Les résultats sur les opérations internes avec les sociétés contrôlées sont intégralement éliminés.

EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un solde intermédiaire de gestion intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant (cf. Note 4).

Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Notes 8 et 10).

Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. En conséquence, le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières (cf. Note 9). Il est à noter que les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (cf. Note 33.2.1).

33.2.2 Entreprises associées

Les entreprises associées sont constituées de toutes les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière, sans avoir le contrôle ni le contrôle conjoint, et qui s'accompagne généralement de la détention de 20 à 50 % des droits de vote.

Les entreprises associées sont comptabilisées par la méthode de mise en équivalence. Elles sont initialement évaluées au coût, sauf dans les cas où le Groupe en détenait préalablement le contrôle. Les titres sont alors évalués à la juste valeur à la date de perte de contrôle par le compte de résultat.

Par la suite, la quote-part du Groupe dans les profits ou pertes de l'entreprise associée est comptabilisée en résultat, sur la ligne « Quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence ». La quote-part des autres éléments du résultat global provenant des entreprises associées est comptabilisée sur une ligne distincte de l'état du résultat global. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est égale ou supérieure à sa participation dans celle-ci, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part de pertes, à moins d'avoir une obligation légale ou implicite ou avoir effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

L'écart d'acquisition lié à une entreprise associée est inclus dans la valeur comptable de la participation, présentée sur une ligne unique du bilan « Participations dans les sociétés mises en équivalence ».

Les résultats sur les opérations internes avec les entreprises associées mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage de participation du Groupe dans ces sociétés.

33.2.3 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés en appliquant la méthode de l'acquisition.

Les regroupements d'entreprises sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (prix d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont en général évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont comptabilisés au compte de résultat en autres charges opérationnelles non courantes.

Tout excédent du prix d'acquisition augmenté du montant comptabilisé au titre des intérêts minoritaires dans l'entreprise acquise sur la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

Pour chaque regroupement, le Groupe a la possibilité d'opter pour une évaluation à la juste valeur des intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet) ou au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise eux-mêmes généralement à la juste valeur (méthode de l'écart d'acquisition partiel).

L'écart d'acquisition est déterminé à la date de prise de contrôle de l'entité acquise et ne fait l'objet d'aucun ajustement ultérieur au-delà de la période d'évaluation. L'acquisition ultérieure d'intérêts minoritaires ne donne pas lieu à la constatation d'un écart d'acquisition complémentaire. Les opérations d'acquisition et de cession d'intérêts minoritaires sont comptabilisées directement dans les capitaux propres part du Groupe.

La comptabilisation d'un regroupement d'entreprises doit être achevée dans un délai de 12 mois après la date d'acquisition. Ce délai s'applique à l'évaluation des actifs et passifs identifiables, de la contrepartie transférée et des intérêts minoritaires.

33.3 Conversion des devises étrangères

33.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les éléments inclus dans les comptes de chaque entité du Groupe sont évalués en utilisant la devise de l'environnement économique principal (« monnaie fonctionnelle ») dans laquelle l'entité opère. Les comptes consolidés du Groupe sont présentés en euro qui est la monnaie de présentation du Groupe.

33.3.2 Comptabilisation des opérations en devises

Les transactions libellées en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis à chaque arrêté comptable en utilisant le cours de clôture. Les gains et pertes de change en résultant ou provenant du règlement de ces actifs et passifs monétaires sont comptabilisés au compte de résultat en autres produits et charges financiers.

Les actifs et passifs non monétaires en devises étrangères évalués au coût historique sont convertis au cours de la date de la transaction et les actifs et passifs non monétaires en monnaies étrangères évalués à la juste valeur sont convertis au cours de la date où cette juste valeur a été déterminée. Lorsqu'un profit ou une perte sur un élément non monétaire est comptabilisé directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, la composante change de ce profit ou de cette perte est comptabilisée de manière similaire. Dans le cas contraire, cette composante est comptabilisée au compte de résultat.

Le traitement des couvertures de change au moyen d'instruments dérivés est présenté dans la Note 33.17.

33.3.3 Conversion des comptes des sociétés en devises étrangères

Le compte de résultat et le bilan des entités du Groupe qui ont une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation sont convertis en euro comme suit :

- les postes de bilan autres que les capitaux propres sont convertis au cours de change à la date de clôture de la période ;
- les postes du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de change de la période. Ce cours moyen est une valeur approchée du cours à la date de transaction en l'absence de fluctuation significative ;
- les différences de conversion sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur dégagés lors d'un regroupement d'entreprises avec une activité à l'étranger sont comptabilisés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Ils sont ensuite convertis au cours de clôture dans la monnaie de présentation du Groupe, les différences de conversion en résultant sont comptabilisées directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global, comme écarts de conversion.

33.3.4 Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de conversion issus de la conversion d'un investissement net d'une entité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net.

Les écarts de conversion relatifs à des emprunts en devises désignés comme couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger sont comptabilisés directement en capitaux propres dans les autres éléments du résultat global pour la partie efficace de la couverture. Ils sont transférés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement net objet de la couverture.

33.4 Secteurs opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle présentée est établie sur la base des données de gestion internes utilisées pour l'analyse de la performance des activités et l'allocation des ressources par le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, qui forment le principal organe de décision opérationnel du Groupe.

En conséquence, un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe qui se livre à des activités susceptibles de générer des revenus, dont les résultats opérationnels sont régulièrement revus par le principal décideur opérationnel et pour laquelle une information distincte est disponible. Chaque secteur opérationnel fait l'objet d'un suivi individuel en termes de reporting interne, selon des indicateurs de performance communs à l'ensemble des secteurs. Les secteurs présentés au titre de l'information sectorielle sont des secteurs opérationnels ou des regroupements de secteurs opérationnels similaires.

Les informations financières présentées au titre des secteurs opérationnels suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés.

La mesure de la performance de chaque secteur opérationnel, utilisée par le principal décideur opérationnel, repose sur le résultat opérationnel courant.

Les dotations courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant correspondent aux dotations

nettes aux amortissements et provisions sur les immobilisations incorporelles, les droits d'utilisation sur contrats de location et les immobilisations corporelles, comptabilisées dans le résultat opérationnel courant.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles correspondent aux acquisitions brutes d'immobilisations y compris décalage de trésorerie, telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

Les actifs sectoriels se composent des écarts d'acquisition, des marques et autres immobilisations incorporelles, des droits d'utilisation sur contrats de location, des immobilisations corporelles, des autres actifs non courants, des stocks, des créances clients et des autres actifs courants.

Les passifs sectoriels se composent des impôts différés passifs sur les marques, des passifs sur contrats de location, des dettes fournisseurs et des autres passifs courants.

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients. Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels non courants par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée d'écarts d'acquisition et de marques, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires réalisé par région, et non en fonction de l'implantation géographique.

33.5 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des ventes de marchandises (ainsi que des services attachés à ces ventes) et des produits liés aux redevances et de licences d'exploitation.

Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé ;

- en cas de paiement différé au-delà des conditions habituelles de crédit non supporté par un organisme de financement, le produit de la vente est égal au prix actualisé. La différence entre ce prix actualisé et le paiement comptant est reconnue en autres produits et charges financiers dans le résultat financier.

Les garanties légales attachées à certaines catégories de produits sont comptabilisées en provisions et n'impactent pas la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les prestations de services attachées directement à la vente de marchandises sont comptabilisées sur la période durant laquelle ces services sont rendus.

33.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

Les ventes de marchandises, qu'elles soient au travers d'un réseau de distribution de boutiques (activité *retail*), en ligne ou bien auprès de distributeurs tiers (activité *wholesale*), sont reconnues lorsque le Groupe a honoré son engagement de prestation ou de cession envers son client, généralement au moment de la livraison.

Les ventes de marchandises sont valorisées :

- à la juste valeur de la contrepartie reçue ;
- hors taxes ;
- nettes des éventuels rabais et remises ;
- nettes des éventuels retours de marchandises, lorsqu'un distributeur tiers bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, et que ces retours font ainsi l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs.

33.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

Les *royalties* perçues dans le cadre de licences d'exploitation sont reconnues conformément aux obligations contractuelles propres à chaque accord et ce, au fur et à mesure de la prestation (par exemple, lorsque ces produits sont calculés sur le montant des ventes sous-jacentes générées par le licencié en vertu de cet accord).

33.6 Charges de personnel

Les charges de personnel se composent principalement des salaires et charges sociales, des charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies (cf. Note 33.22), et des charges liées aux paiements fondés sur des actions (cf. Note 33.7). Les salaires et charges sociales incluent les rémunérations fixes, les rémunérations variables à court terme, les plans de rémunérations à long terme, les

charges liées à la participation des salariés et autres plans d'intéressement, ainsi que toutes les charges sociales associées. Les autres charges de personnel comprennent notamment les indemnités de licenciement individuelles ou au sein d'un plan de restructuration et les jetons de présence des administrateurs des sociétés du Groupe.

33.7 Paiements fondés sur des actions

Le Groupe peut émettre des plans de rémunération variable à long terme dont les paiements sont fondés sur des actions. Ces plans se distinguent entre ceux réglés en trésorerie et ceux réglés en actions Kering.

Les plans réglés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan. La juste valeur de l'avantage octroyé aux bénéficiaires est réévaluée à chaque clôture, en prenant en compte tant l'évolution d'éventuelles conditions de performance de marché et de conditions de performance interne.

Les plans réglés en actions Kering donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel au compte de résultat étalée sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres part du Groupe. La juste valeur de l'avantage octroyé aux

bénéficiaires est fixée à la date d'attribution du plan au moyen d'une valorisation selon les modèles Black & Scholes et Monte Carlo, qui prend en compte dès l'origine du plan les effets liés aux éventuelles conditions de performance de marché. Les effets liés aux éventuelles conditions de performance internes sont, quant à eux, réévalués à chaque clôture.

Les charges sociales associées à ces plans de rémunération variable à long terme sont également reconnues en charges de personnel au compte de résultat au fur et à mesure de l'acquisition des droits, en contrepartie d'un passif au bilan, que les plans soient réglés en trésorerie ou en actions Kering. Ces charges sociales sont réévaluées à chaque clôture sur la base des hypothèses les plus certaines de dénouement de ces plans. En ce qui concerne les plans réglés en actions Kering, ces charges sociales reflètent la meilleure estimation du nombre d'actions à remettre à l'issue du plan en date de chaque clôture.

33.8 Impôt sur le résultat

La charge d'impôt se compose de l'impôt courant et l'impôt différé.

Un impôt différé est calculé selon la méthode bilancielle du report variable pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable inscrite dans le bilan et la valeur fiscale de ces actifs et passifs, à l'exception des écarts d'acquisition non déductibles fiscalement et autres exceptions. L'évaluation de l'impôt différé repose sur la manière dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes.

Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés séparément dans le bilan en actifs et passifs non courants.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles déductibles et pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt dans la mesure où leur réalisation future est probable.

Un passif d'impôt différé est comptabilisé sur les différences temporelles taxables relatives aux participations dans les filiales et entreprises associées sauf si le Groupe est en mesure de contrôler la date à laquelle la différence temporelle s'inversera et qu'il est probable que la différence temporelle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

33.9 Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en rapportant le résultat net, part du Groupe au nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, c'est-à-dire sans tenir compte du nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues par le Groupe durant la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en ajustant le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice de l'ensemble des instruments dits dilutifs car donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par l'une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument selon les conditions suivantes :

- lorsque les fonds correspondant à la création potentielle d'actions sont recueillis dès la date d'émission des instruments dilutifs (cas des obligations convertibles), le numérateur est égal au résultat net avant dilution augmenté des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion pour leur montant net d'impôt ;

- lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des émissions d'actions gratuites), la dilution rattachée aux options est déterminée selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions rachetées au prix du marché (prix moyen de la période) à partir des fonds recueillis lors de l'exercice).

Un résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants par action est également calculé en ajustant le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe du montant des éléments non courants nets d'impôt. Les éléments non courants correspondent aux autres produits et charges opérationnels non courants du compte de résultat (cf. Note 33.1.5).

33.10 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont déterminés selon la méthode présentée en Note 33.2.3.

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'UGT définis par le Groupe. Ces UGT ou groupes

d'UGT, auxquels l'écart d'acquisition est alloué, font l'objet d'un test de dépréciation selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT et les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

33.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Les marques et autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations.

Les marques et autres immobilisations incorporelles acquises dans le cadre de regroupement d'entreprises, contrôlées par le Groupe et qui sont séparables ou résultent de droits légaux ou contractuels, sont comptabilisées séparément de l'écart d'acquisition.

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe constitue des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les logiciels informatiques acquis dans le cadre des opérations courantes sont amortis généralement sur une période n'excédant pas 12 mois. Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels sont en général enregistrés en charges, avec étalement sur la période de la prestation.

Les logiciels développés en interne par le Groupe qui remplissent l'ensemble des critères sont immobilisés et amortis linéairement sur leur durée d'utilité comprise généralement entre trois et dix ans.

Les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

33.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

Le Groupe teste la valeur de ses actifs au travers de ses unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT selon une périodicité annuelle, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle. Une UGT est le plus petit groupe d'actifs, y compris les écarts d'acquisition, qui génère des entrées de trésorerie résultant de leur utilisation continue, largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou UGT.

Les UGT ou groupes d'UGT définies par le Groupe correspondent aux secteurs opérationnels qui sont les différentes marques par lesquelles le Groupe opère (cf. Note 33.4).

Les tests de dépréciation consistent à déterminer si la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par rapport aux projections de flux de trésorerie futurs attendus, en tenant compte de la valeur temps et des risques spécifiques liés à l'actif, à l'UGT ou au groupe d'UGT.

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de cinq ans à l'exception de certaines UGT ou groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus

longue peut être retenue (dix ans en général). Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. Les taux de croissance perpétuelle se justifient par le mix pays, le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe, la hausse du coût des matières premières et l'inflation.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. Note 33.1.3).

Les dépréciations comptabilisées au titre des marques et des autres immobilisations incorporelles ainsi que des immobilisations corporelles peuvent être reprises ultérieurement lorsque les indices ayant conduit à la perte de valeur n'existent plus. Les dépréciations comptabilisées au titre des écarts d'acquisition ne peuvent être reprises.

Lors de la cession partielle d'une UGT, la valeur allouée de l'écart d'acquisition correspondant à la sortie partielle est évaluée sur la base des valeurs relatives de l'activité cédée et de la part de l'UGT conservée, sauf si une autre méthode s'avérerait plus pertinente.

33.13 Contrats de location

33.13.1 Périmètre d'application de la norme IFRS 16

Un contrat de location est un contrat ou une partie d'un contrat par lequel est cédé le droit d'utiliser un bien sous-jacent pour une durée donnée moyennant une contrepartie.

Le Groupe applique les principes de comptabilisation définis par la norme IFRS 16 à l'ensemble de ses contrats de location, à l'exception :

- des contrats de location à court terme, dont la durée initiale est égale à ou est inférieure à 12 mois ;

- des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur, considérant la valeur du bien à l'état neuf.

Ces contrats de location exemptés sont, pour leur part, comptabilisés en charges de loyer selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

Lorsque certains contrats contiennent une part explicitement identifiable relative à des prestations de services ne rentrant pas dans la définition d'une location, cette part est comptabilisée en charges opérationnelles courantes conformément à sa nature de coûts.

33.13.2 Comptabilisation des contrats de location selon la norme IFRS 16

L'application de la norme IFRS 16 consiste, pour tout contrat de location concerné, à reconnaître dans le bilan à la date de début du contrat de location :

- un passif sur contrats de location, correspondant à la valeur actualisée des paiements de loyer fixe futurs relatifs à la durée estimée du contrat de location. Ce passif est présenté séparément pour sa part courante et sa part non-courante. Les loyers fixes futurs incluent la réévaluation éventuelle de loyer correspondant à un index ou un taux de croissance contractuellement établi. Ils peuvent également inclure la valeur d'une option d'achat ou l'estimation de pénalités de fin de contrat anticipée, lorsque le Groupe est raisonnablement certain d'exercer de telles options. En outre, les paiements fixes incluent la déduction des éventuels avantages incitatifs à la location à recevoir à la date de début du contrat de location ;
- un droit d'utilisation sur contrats de location, correspondant à la valeur du passif sur contrats de location diminuée des avantages incitatifs à la location reçus du bailleur, et augmentée de loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux ainsi qu'une estimation des coûts de remise en état lorsque ceux-ci font l'objet d'obligations contractuelles.

Après la date de début du contrat de location et à chaque clôture comptable :

- le passif sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
 - une augmentation reflétant la charge d'actualisation de la période en application du taux d'emprunt marginal appliqué au contrat de location, en contrepartie d'une charge d'intérêt sur contrats de location au sein du résultat financier, dans le compte de résultat,
 - une diminution reflétant les paiements de loyer de la période, en contrepartie du compte de trésorerie et équivalents de trésorerie dans le bilan,
 - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un index ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan,
 - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du droit d'utilisation sur contrats de location dans le bilan ;
- le droit d'utilisation sur contrats de location est réévalué de la manière suivante :
 - une diminution reflétant l'amortissement linéaire sur la durée du contrat de location, en contrepartie d'une charge d'amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location au sein du résultat opérationnel courant, dans le compte de résultat,
 - une diminution reflétant une éventuelle dépréciation du droit d'utilisation sur contrats de location, en contrepartie des autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat,
 - une augmentation reflétant la mise à jour de la période d'un index ou taux de croissance du loyer, si applicable, et ce, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan,
 - une augmentation ou une diminution reflétant une réestimation des paiements de loyer fixe futurs à la suite d'un changement d'estimation dans la durée de location, en contrepartie du passif sur contrats de location dans le bilan.

En résumé, l'impact dans le compte de résultat de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les autres produits et charges opérationnels courants, au sein du résultat opérationnel courant :
 - la part variable des loyers, les charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur,
 - la charge d'amortissement linéaire correspondant aux droits d'utilisation sur contrats de location ;
- dans le résultat financier, la charge d'intérêt correspondant à la désactualisation des passifs sur contrats de location.

Enfin, l'impact dans le tableau des flux de trésorerie de l'application de la norme IFRS 16 se reflète de la manière suivante :

- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles : les paiements relatifs à la part variable des loyers, des charges locatives ainsi que les loyers des contrats de location à court terme ou de faible valeur ;
- dans les flux nets de trésorerie liés aux activités de financement : le remboursement des passifs sur contrats de location, pour la part de principal, ainsi que la part des intérêts présentée sur la ligne intérêts versés et assimilés.

33.13.3 Estimation de la durée des contrats de location

La durée d'un contrat de location correspond à la durée non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien sous-jacent, ajustée de :

- toute période couverte par une option de prolongation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer ; ou au contraire ;
- toute période couverte par une option de résiliation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer.

Dans l'estimation de la durée de ses contrats de location immobilière, part prépondérante de l'ensemble de ses contrats de location, le Groupe distingue deux catégories de biens sous-jacents :

- les points de vente : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location à la date de signature, c'est-à-dire sans prendre en compte une éventuelle option de prolongation, considérant que l'arbitrage des opportunités de localisation tout au long de la durée du contrat est un élément clé dans la gestion de son réseau de magasins. Au cours de la vie du contrat de location, le Groupe réestime à chaque clôture sa durée en tenant compte des dernières décisions opérationnelles qui prennent en compte des options de prolongation, ou de résiliation le cas échéant, qui n'avaient pas été considérées raisonnablement certaines lors de précédents arrêts ;
- les autres bâtiments (bureaux, centres logistiques et centres de production) : la durée retenue correspond à la durée initiale du contrat de location augmentée des éventuelles options de prolongation que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer compte tenu de l'horizon économique d'utilisation des biens sous-jacents.

De manière spécifique, pour les baux commerciaux conclus en France (baux 3-6-9) et conformément au Relevé de conclusions publié par l'ANC le 3 juillet 2020 (en remplacement du Relevé datant du 16 février 2018), le Groupe reconnaît comme durée exécutoire à la date de début du contrat de location une durée de neuf ans. À l'issue de cette période et durant le délai de tacite prolongation qui prévaut lors d'une éventuelle phase de renégociation, le Groupe détermine la durée de ces baux en prenant en compte la date à laquelle le Groupe est raisonnablement certain de poursuivre le bail au-delà du

terme contractuel. Il a été également retenu pour certains baux commerciaux conclus en Italie (baux 6+6) une durée exécutoire à la date de début du contrat de location de 12 ans. Le principe défini par l'ANC s'applique également à ces baux italiens à l'issue des 12 ans en cas de tacite prolongation lors d'une phase de renégociation.

De manière plus générale, pour les contrats de location comportant des clauses de tacite reconduction ou des durées indéfinies, le Groupe estime leur durée en se référant en particulier à la durée d'amortissement escomptée des agencements non amovibles sous-jacents, et conformément à l'interprétation de l'IFRIC publiée le 16 décembre 2019. Pour rappel, le Groupe amortit les agencements de ses points de vente et de ses autres bâtiments en cohérence avec la durée des contrats de location sous-jacents. La détermination de la durée maximale d'amortissement des agencements prend en compte une multiplicité de facteurs dont fait partie, parmi d'autres, la durée du contrat de location sous-jacent.

33.13.4 Détermination du taux d'actualisation des passifs sur contrats de location

Le Groupe considère qu'il est impossible de déterminer facilement le taux d'intérêt implicite de ses contrats de location. Par conséquent, le Groupe a choisi d'appliquer le taux d'emprunt marginal à l'ensemble de ses contrats de location.

Le taux d'emprunt marginal correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

Les taux d'emprunt marginal utilisés par le Groupe sont construits sur la base d'une combinaison de courbes de taux sans risque par devise/pays, des points de swap euro/devise ainsi que du spread de crédit du Groupe, auquel s'ajoute la prise en compte de la nature du sous-jacent (immobilier).

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur » reflétant le risque spécifique par activité distinguant ainsi :

- Kering et les grandes Maisons de Mode et Maroquinerie : Gucci, Yves Saint Laurent et Bottega Veneta ;

33.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût diminué des amortissements et dépréciations, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

Les coûts ultérieurs sont inclus dans la valeur comptable de l'immobilisation ou reconnus comme un composant séparé, le cas échéant, s'il est probable que des avantages économiques futurs associés à cet élément iront au Groupe et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. Tous les autres coûts d'entretien et de réparation courants sont comptabilisés en charges au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

- les Autres Maisons de Mode et Maroquinerie : Alexander McQueen, Balenciaga et Brioni ;
- les Autres Maisons d'Horlogerie et Joaillerie : Boucheron, Pomellato, Qeelin, Sowind et Ulysse Nardin.

Les courbes de taux ainsi établies considèrent la duration moyenne des contrats de location et sont produites sur une base trimestrielle.

33.13.5 Droits au bail pris en compte dans le calcul des Droits d'utilisation sur contrats de location

Les droits au bail sont une composante distincte du droit d'utilisation et sont amortis sur la durée des contrats de location sous-jacents, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle. Ces valeurs résiduelles font l'objet chaque année d'un test de dépréciation pouvant conduire à une perte de valeur.

33.13.6 Amendement de la norme IFRS 16 relatif aux « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 »

Le Groupe a opté pour l'application de la mesure de simplification octroyée par l'amendement adopté par l'IASB le 28 mai 2020 et approuvé par l'Union européenne le 9 octobre 2020, ainsi que l'amendement de la norme IFRS 16 adopté par l'IASB en mars 2021 et approuvé par l'Union européenne en août 2021, qui étend la période d'application jusqu'au 30 juin 2022 des « remises de loyers en lien avec la pandémie de Covid-19 ». Cette mesure de simplification permet aux preneurs de contrats de location de choisir de comptabiliser les aménagements de loyers négociés en raison de la crise sanitaire comme des loyers variables négatifs (soit, immédiatement au compte de résultat), sans avoir besoin d'analyser s'ils sont consentis en application des clauses contractuelles ou légales gouvernant l'exécution du contrat.

L'amortissement pratiqué par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année si elle est jugée significative, et sur une période correspondant à la durée d'utilité de chaque composant d'actif, soit de 10 à 40 ans pour les constructions, agencements et aménagements des terrains et constructions, et de trois à dix ans pour les matériels, installations et autres immobilisations corporelles.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de dépréciation dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, comme par exemple une fermeture de magasin ou de site planifiée, des réductions d'effectifs ou une révision à la baisse des perspectives de marché. Lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation de l'actif est comptabilisée. Dans les cas où la valeur recouvrable de l'actif isolé ne peut être déterminée précisément, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'UGT ou du groupe d'UGT auquel l'actif appartient.

33.15 Actifs financiers

La classification des actifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe trois catégories d'actifs financiers :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur directement dans les capitaux propres en autres éléments du résultat global.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces actifs financiers et de l'objectif de gestion suivant lequel ils ont été acquis. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif. Un actif financier est décomptabilisé si les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à cet actif financier arrivent à expiration ou si cet actif a été transféré.

33.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant l'encaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les prêts et créances, les dépôts et cautionnements, les créances clients et la plupart des autres créances, qu'ils soient courants ou non courants.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un actif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un actif financier. Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et provisions.

Les provisions sont enregistrées au compte de résultat et sont déterminées sur la base du modèle des pertes attendues :

- pour les créances clients, le Groupe applique une matrice de provisionnement par pays/marque qui est déterminée sur la base des historiques de pertes. Les assurances crédit qui pourraient être souscrites par le Groupe sont prises en compte dans l'évaluation du risque et donc du provisionnement ;
- pour les autres actifs financiers évalués au coût amorti, une analyse prenant en compte la probabilité de défaut de la contrepartie est réalisée.

33.15.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat sont principalement les actifs financiers pour lesquels les flux de trésorerie contractuels ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Cette catégorie comprend :

- les titres de participation et autres investissements financiers, à moins que le Groupe ait choisi au cas par cas l'option de les évaluer à leur juste valeur directement par capitaux propres en autres éléments du résultat global ;
- les actifs financiers détenus par le Groupe à des fins de transaction avec l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat. Les gains et pertes nets des actifs financiers évalués à leur juste valeur par le compte de résultat correspondent généralement aux produits d'intérêts, aux dividendes, à la variation de leur juste valeur (gain ou perte latente) et aux plus-values de cession (gain ou perte réalisée).

33.15.3 Actifs financiers évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont évalués à la juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global lorsque la détention de ces actifs s'inscrit dans un modèle économique visant à la fois (i) la perception de flux de trésorerie contractuels (correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû), et (ii) la vente de ces actifs financiers.

Cette catégorie comprend les titres de dette, telles que les obligations, qui respectent les caractéristiques des flux contractuels et le modèle de gestion énoncé ci-dessus.

Elle peut comprendre également les titres de participation ou d'autres investissements financiers tels que des parts de fonds d'investissement chaque fois que le Groupe a opté pour cette classification, reconnaissant ainsi la variation de leur juste valeur directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'à leur cession, à l'exception des dividendes perçus qui sont systématiquement reconnus au compte de résultat quelle que soit la classification de l'actif financier sous-jacent.

33.15.4 Niveau de détermination de la juste valeur et méthodes de valorisation associées

Les méthodes de valorisation à la juste valeur retenues pour les actifs financiers sont hiérarchisées en trois niveaux distincts :

- niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;
- niveau 3 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des techniques de valorisation reposant sur des paramètres non observables (paramètres dont la valeur résulte d'hypothèses ne reposant pas sur des prix de transactions observables sur les marchés sur le même instrument ou sur des données de marché observables disponibles en date de clôture) ou qui ne le sont que partiellement.

33.16 Passifs financiers

La classification des passifs financiers détermine leur traitement comptable et leur méthode de valorisation. Il existe deux catégories de passifs financiers :

- les passifs financiers évalués au coût amorti ;
- les passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat.

Cette classification est déterminée par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques de ces passifs financiers.

33.16.1 Passifs financiers évalués au coût amorti

Les passifs financiers sont évalués au coût amorti si leur détention s'inscrit dans un modèle de gestion visant le décaissement de flux de trésorerie contractuels correspondant uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû.

Ils comprennent les emprunts et dettes financières (à l'exception des options de vente accordées à des intérêts minoritaires – cf. Note 33.21), les dettes fournisseurs et la plupart des autres passifs courants et non courants.

Ces passifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le taux d'intérêt effectif est déterminé pour chaque transaction et correspond au taux qui permet d'obtenir la valeur nette comptable d'un passif financier en actualisant ses flux futurs estimés payés jusqu'à l'échéance. Ce calcul inclut les coûts de transaction de l'opération ainsi que toutes les primes et/ou décotes éventuelles. Les coûts de transaction correspondent aux coûts qui sont directement rattachables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financier.

Les passifs financiers évalués au coût amorti qui sont qualifiés d'éléments couverts dans le cadre d'une relation de couverture à la juste valeur font l'objet d'un ajustement de leur valeur nette comptable au titre du risque couvert (cf. Note 33.17.1).

33.17 Instruments dérivés

33.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt et de risque actions. Il s'agit notamment d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré négociés avec des contreparties de premier rang.

Les instruments dérivés sont comptabilisés dans le bilan en actifs financiers courants ou non courants et en passifs financiers courants ou non courants, en fonction de leur maturité. Ils sont évalués à la juste valeur dès la date de transaction.

La variation de juste valeur des instruments dérivés est toujours enregistrée au compte de résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net.

33.16.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur par le compte de résultat

Le Groupe peut opter pour la valorisation de certains passifs financiers à la juste valeur par le compte de résultat. Dans ce cas, contrairement à la méthode du coût amorti, les frais de transaction liés à la mise en place de ces passifs financiers sont comptabilisés immédiatement en autres produits et charges financiers au compte de résultat.

33.16.3 Emprunts obligataires convertibles : séparation de la dette financière de la composante capitaux propres

Les emprunts obligataires convertibles en actions Kering contiennent à la fois une composante de dette financière classique et une composante assimilable à des capitaux propres. Ces emprunts sont considérés comme des instruments dits composés dans la mesure où l'option de conversion prévoit le remboursement de l'instrument contre un nombre fixe d'instruments de capitaux propres.

Un emprunt obligataire convertible se décompose ainsi en deux composantes :

- une composante dette financière comptabilisée en emprunt obligataire et correspondant au passif financier lié à l'engagement contractuel de remettre de la trésorerie ;
- une composante capitaux propres correspondant à l'option de conversion en un nombre fixe d'actions ordinaires, assimilable à une vente d'options d'achat (*Call*) par Kering.

Les principes comptables applicables à chacune de ces composantes, à la date d'émission et aux arrêts ultérieurs, sont :

- la composante dette financière : le montant inscrit en dette à l'origine correspond à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de capital au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Cette dette est ensuite comptabilisée au coût amorti ;
- la composante capitaux propres : la valeur de l'option de conversion est déterminée par déduction entre le montant de l'émission moins la valeur comptable de la composante dette. L'option de conversion reste inscrite dans les capitaux propres pour sa valeur initiale. Les variations de valeur de l'option de conversion ne sont pas reconnues ;
- les frais de transaction sont répartis au prorata sur chacune des composantes.

Les instruments dérivés qui sont désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

- la couverture de flux futurs de trésorerie permet de couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attachés à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé et qui affecterait le compte de résultat ;
- la couverture d'investissement net permet de couvrir le risque de conversion des activités en devises étrangères.

La comptabilité de couverture est applicable, si et seulement si, les conditions suivantes sont réunies :

- l'élément couvert et l'instrument de couverture sont éligibles ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place ;
- il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

L'inefficacité résiduelle est constatée à chaque date d'arrêté au compte de résultat, en autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

Le traitement comptable des instruments dérivés qualifiés d'instruments de couverture, et leur impact au compte de résultat et dans le bilan, est différent selon le type de relation de couverture mis en place :

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie et d'investissement net, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument dérivé est directement enregistrée en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Pour les instruments dérivés de change, les variations de valeur temps des options et les variations de report/déport sont également enregistrées en autres éléments du résultat global. Ces montants sont transférés au compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en marge brute pour la part efficace des couvertures des opérations commerciales, et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières ainsi que la valeur temps des couvertures des opérations commerciales ;

33.18 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est égale au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, net des coûts restant à encourir pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

La méthode de détermination du coût est identique pour les stocks ayant une nature et un usage similaires au sein du Groupe. Les stocks sont évalués selon la méthode du prix de

- pour les couvertures de juste valeur, la composante couverte de ces éléments est évaluée dans le bilan à sa juste valeur au titre du risque couvert. La variation de cette juste valeur est enregistrée au compte de résultat et est compensée, à l'inefficacité près, par la comptabilisation simultanée au compte de résultat des variations symétriques de juste valeur des instruments dérivés utilisés en couverture.

33.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

Pour les instruments dérivés pour lesquels le Groupe ne peut ou ne souhaite pas désigner à des fins de couverture, la variation de juste valeur de ces instruments sont comptabilisés intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

33.17.3 Instruments dérivés incorporés

Certains actifs ou passifs financiers peuvent contenir une composante assimilable à un instrument dérivé. Cet instrument dérivé dit incorporé, lorsqu'il n'est pas étroitement lié à son sous-jacent, est comptabilisé séparément dans le bilan comme un instrument dérivé désigné à des fins de transaction, et la variation de sa juste valeur est comptabilisée intégralement au compte de résultat dans les autres produits et charges financiers au sein du résultat financier.

détail (*retail method*) ou du coût moyen pondéré selon les différentes activités du Groupe.

Le Groupe peut être amené à constater une dépréciation sur les stocks sur la base de leur perspective d'écoulement, s'ils sont endommagés, partiellement ou complètement obsolètes, si le prix de vente a subi une baisse, ou encore si les coûts estimés d'achèvement et de réalisation de la vente ont augmenté.

33.19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie inscrit à l'actif du bilan comprend les disponibilités, les parts d'OPCVM de trésorerie et les placements à court terme ainsi que les autres instruments liquides et facilement convertibles dont le risque de changement de valeur est négligeable et dont la maturité est de trois mois au plus au moment de leur date d'acquisition.

Les placements à plus de trois mois, de même que les comptes bancaires bloqués ou nantis sont exclus de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Les découverts bancaires figurent en emprunts et dettes financières au passif du bilan. Dans le tableau des flux de trésorerie, la trésorerie et équivalents de trésorerie d'ouverture et de clôture inclut ces découverts bancaires.

33.20 Actions Kering auto-détenues

Les actions Kering auto-détenues ou titres d'auto-contrôle, qu'ils soient affectés explicitement à l'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe, au contrat de liquidité, ou tout autre cas, ainsi que les coûts de transaction directement liés, sont enregistrés directement en déduction des capitaux

propres, part du Groupe. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nets des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est également comptabilisée directement en capitaux propres, part du Groupe.

33.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

Le Groupe a consenti aux intérêts minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leurs participations. Le prix d'exercice de ces options de vente peut être fixe ou établi selon une formule de calcul prédéfinie. Ces options peuvent être exercées à tout moment ou à une date définie.

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière

relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent incluses dans l'endettement financier net du Groupe (cf. Note 33.1.3).

En fonction des accords signés entre le Groupe et les intérêts minoritaires, ces derniers peuvent dans certains cas renoncer à leur droit à dividende jusqu'à l'exercice de l'option. Dans cette perspective, les intérêts minoritaires correspondants sont annulés en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Dans le cas contraire où les intérêts minoritaires conserveraient leurs droits à dividende jusqu'à l'exercice de l'option, les intérêts minoritaires sont maintenus dans le bilan.

33.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

Les sociétés du Groupe participent, selon les lois et usages de chaque pays, à la constitution de différents types d'avantages au personnel de leurs salariés, en particulier des régimes de retraites ou avantages similaires.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en sus des cotisations déjà versées à un fonds, si ce dernier n'a pas suffisamment d'actifs pour servir les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant la période en cours et les périodes antérieures. Pour ces régimes, les cotisations sont inscrites en charges de personnel au compte de résultat lorsqu'elles sont encourues.

Dans le cadre de régimes à prestations définies, les engagements sont évalués suivant la méthode des unités de crédit projetées sur la base des conventions ou des accords en vigueur dans chaque entité. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chaque unité est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation est ensuite actualisée. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques du pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes font l'objet chaque année d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. Ces évaluations tiennent compte notamment du niveau de rémunération

future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

La provision comptabilisée dans le bilan correspond à la valeur actualisée des engagements ainsi évalués, déduction faite de la juste valeur des actifs financiers des régimes quand ces derniers sont couverts par des fonds investis.

Les coûts des services rendus relatifs à ces régimes sont comptabilisés en charges de personnel au compte de résultat. Les charges d'actualisation financière de l'obligation nettes des produits d'intérêts sur les actifs financiers lorsque ces régimes sont couverts par des fonds investis, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers en résultat financier. Les coûts des services passés, désignant l'accroissement d'une obligation à la suite de l'introduction d'un nouveau régime ou bien les effets d'une modification d'un régime existant, sont comptabilisés immédiatement en charges de personnel au compte de résultat, que les droits à prestations soient acquis ou en cours d'acquisition.

La modification des hypothèses actuarielles ainsi que l'effet d'expérience (différence entre les résultats estimés selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs) génèrent des gains et pertes actuariels qui sont comptabilisés directement en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces écarts actuariels ne sont quant à eux jamais transférés au compte de résultat.

33.23 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un événement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé

reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

33.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession.

Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

NOTE 34 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation

par intégration globale : C

par mise en équivalence : E

Sociétés	% d'intérêt	
	31/12/2021	31/12/2020
KERING SA	Société Mère	Société Mère
MAISONS DE LUXE		
France		
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
ARCADES PONTHEU SA	C 95,00	C 95,00
BALENCIAGA OPERATIONS SAS	C 100,00	Création
BALENCIAGA SAS	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
C. MENDES SAS	C 100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	C 99,99	C 99,99
FRANCE CROCO SAS	C 100,00	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	C 100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	C 100,00	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C 100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SAS	C 99,99	C 99,99
QEELIN FRANCE SARL	C 100,00	C 100,00
SOWIND FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
TANNERIE DE PERIERS SAS	C 100,00	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C 100,00	C 100,00
Allemagne		
ALEXANDER MCQUEEN TRADING GMBH	C 100,00	Création
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C 100,00	C 100,00
KW LUXURY DISTRIBUTION GmbH	C 100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C 100,00	C 100,00
Autriche		
ALEXANDER MCQUEEN GmbH	C 100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
BRIONI AUSTRIA GmbH	Liquidation	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C 100,00	C 100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
Belgique				
GUCCI BELGIUM SA	C	100,00	C	100,00
Danemark				
BALENCIAGA DENMARK APS	C	100,00		Création
LUXURY GOODS DENMARK AS	C	51,00		Création
Espagne				
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C	100,00
BRIONI RETAIL ESPANA SL		Liquidation	C	100,00
DODO SPAIN SA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL	C	100,00	C	100,00
SOWIND IBERICA SL	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
AUTUMNPAPER Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON UK Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI UK Ltd	C	100,00	C	100,00
DODO (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI Ltd	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd	C	100,00	C	100,00
PAINTGATE Ltd	C	100,00	C	100,00
POMELLATO (UK) Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C	100,00	C	100,00
Grèce				
LUXURY GOODS GREECE AE	C	99,80	C	99,80
SAINT LAURENT GREECE AE	C	100,00		Création
Hongrie				
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD	C	100,00	C	100,00
Irlande				
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD	C	100,00		Création
GUCCI IRELAND Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT IRELAND LTD	C	100,00		Création
Italie				
ACCADEMIA DELLA PELLETERIA SRL	C	51,00	C	51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
B.V. ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
BRIONI SpA	C	100,00	C	100,00
BV ECOMMERCE SRL	C	100,00	C	100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C	100,00	C	100,00
CHEM – TEC SRL	C	51,00	C	51,00
COLONNA SpA	C	51,00	C	51,00
CONCERIA 800 SpA	C	51,00	C	51,00
CONCERIA BLUTONIC SpA	C	51,00	C	51,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C	100,00	C	100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C	100,00
E-LITE SRL	C	100,00	C	100,00
FALCO PELLAMI SpA	C	51,00	C	51,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C	100,00	C	100,00
GARPE SRL	C	100,00	C	100,00
GGW ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
GJP SRL	C	100,00	C	100,00
GPA SRL	C	100,00	C	100,00
GT SRL	C	100,00	C	100,00
GUCCI GARDEN SRL	C	100,00	C	100,00
GUCCI IMMOBILIARE LECCIO SRL	C	100,00	C	100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C	100,00	C	100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C	100,00
IMMOBILIARE ARMEA SRL	C	100,00	C	100,00
K RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
KERING FASHION OPERATIONS SRL	C	100,00	C	100,00
LECCIO SRL	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C	100,00	C	100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C	100,00	C	100,00
MARBELLA PELLAMI SpA	C	51,00	C	51,00
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C	70,00	C	70,00
PIGINI SRL	C	100,00	C	100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	100,00	C	100,00
POMELLATO SpA	C	100,00	C	100,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT ECOMMERCE SRL	C	100,00	C	100,00
SAMMEZZANO OUTLET SRL	C	100,00	C	100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	C	100,00
SOWIND ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	C	100,00
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C	100,00
TRAMOR SRL	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN ITALIA SRL	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
BOTTEGA VENETA INTERNATIONAL SARL	C	100,00	C	100,00
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	C	100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C	100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021	31/12/2020	
Monaco				
BOUCHERON SAM	C	100,00	C	100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C	100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C	100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C	100,00
SOCIETE MONEGASQUE DE HAUTE JOAILLERIE S.A.M.	C	99,79	C	99,79
Norvège				
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	51,00		Création
Pays-Bas				
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00		Création
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00		Création
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C	100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C	51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C	100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C	100,00
Portugal				
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPessoal LDA	C	100,00	C	100,00
GUCCI PORTUGAL UNIPessoal, LDA	C	100,00		Création
SAINT LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00		Création
République tchèque				
BALENCIAGA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00		Création
BRIONI CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT CZECH REPUBLIC, SRO	C	100,00	C	100,00
Roumanie				
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	100,00	C	100,00
Russie				
BOUCHERON RUS OOO	C	100,00	C	100,00
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN RUSSIA LLC	C	100,00	C	100,00
Serbie				
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C	70,00
LUXURY TANNERY DOO	C	51,00	C	51,00
Suède				
GUCCI SWEDEN AB	C	51,00		Création
Suisse				
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SWISS RETAIL SA	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C	100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
DONZE CADRANS SA	C	100,00	C	100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C	100,00	C	100,00
GUCCI SWISS RETAIL SA	C	100,00	C	100,00
GUCCI SWISS TIMEPIECES SA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS OUTLETS EUROPE SAGL	C	100,00	C	100,00
ROUD' HOR SA	E	35,00	E	35,00
SIGATEC SA	E	50,00	E	50,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
SOWIND GROUP SA	C	100,00	C	100,00
SOWIND SA	C	100,00	C	100,00
THE MALL LUXURY OUTLET SA	C	100,00	C	100,00
MANUFACTURE ET FABRIQUE DE MONTRES ET CHRONOMETRES ULYSSE NARDIN LE LOCLE SA	C	100,00	C	100,00
UNCA SA	E	50,00	E	50,00
YVES SAINT LAURENT SWITZERLAND SA	C	100,00	C	100,00
Aruba				
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C	100,00
Brésil				
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C	100,00
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C	100,00
Canada				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING CANADA INC.	C	100,00		Création
BALENCIAGA CANADA Inc.	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C	100,00	C	100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C	100,00
Chili				
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	C	51,00
États-Unis				
ALEXANDER MCQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C	100,00
BRIONI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
E-LITE US Inc.	C	100,00	C	100,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	C	100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI CARIBBEAN Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C	100,00
GUCCI OSTERIA USA TRUST	C	100,00	C	100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES AND JEWELRY USA, Inc.	C	100,00	C	100,00
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C	100,00
TRADEMA OF AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN Inc.	C	100,00	C	100,00
WALL'S GATOR FARM II LLC	E	40,00	E	40,00
WG ALLIGATOR FARM LLC	E	40,00	E	40,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C	100,00	C	100,00
Mexique				
BALENCIAGA RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
D ITALIAN CHARMS S.A. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
RETAIL LUXURY SERVICIOS S.A. DE C.V.		Fusion	C	100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
SERVICIOS DE PERSONAL BALenciAGA S. DE R.L. DE C.V.		Fusion	C	100,00
Panama				
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C	51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C	100,00
Australie				
ALEXANDER MCQUEEN AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Nouvelle-Zélande				
ALEXANDER MCQUEEN NEW ZEALAND LTD	C	100,00		Création
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00		Création
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C	100,00
Grande Chine				
Chine continentale				
ALEXANDER McQUEEN (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C	100,00
POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR				
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LTD	C	100,00	C	100,00
LUXURY TIMEPIECES (HONG KONG) Ltd		Fusion	C	100,00
MOVEN INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C	100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
QEELIN Ltd	C	100,00	C	100,00
ULYSSE NARDIN (ASIA PACIFIC) Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C	100,00
Macau SAR				
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
GUCCI MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C	100,00
QEELIN MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C	100,00	C	100,00
Taiwan				
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP WATCHES TAIWAN Ltd		Liquidation	C	100,00
ULYSSE NARDIN (TAIWAN) Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
ALEXANDER MCQUEEN KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI KOREA LLC	C	100,00	C	100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Guam				
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C	100,00	C	100,00
Inde				
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD	C	51,00	C	51,00
Japon				
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
BOUCHERON JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
BRIONI JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
E-LITE JAPAN Ltd		Liquidation	C	100,00
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00		Création
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
SOWIND JAPAN KK	C	100,00	C	100,00
Malaisie				
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Mongolie				
ULYSSE NARDIN MONGOLIA LLC	E	50,00	E	50,00
Philippines				
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	100,00		Création
Singapour				
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Ltd	C	100,00	C	100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING (SINGAPORE) WATCHES AND JEWELRY PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021	31/12/2020	
Thaïlande				
ALEXANDER MCQUEEN (THAILAND) Ltd	C	100,00	C	100,00
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C	100,00	C	100,00
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C	75,00	C	75,00
CLOSED-CYCLE BREEDING INTERNATIONAL Ltd		Cession	C	48,00
G OPERATIONS FRASEC Ltd		Cession	C	49,00
GUCCI (THAILAND) CO. Ltd		Liquidation	C	100,00
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	98,00	C	98,00
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	75,00	C	75,00
SAINT LAURENT (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
Vietnam				
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C	100,00
Afrique du Sud				
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C	62,00
Arabie Saoudite				
LUXURY GOODS ARABIA LTD	C	75,00		Création
Bahrein				
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C	49,00
Émirats arabes unis				
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C	49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC	C	49,00	C	49,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C	49,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C	49,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C	49,00	C	49,00
Kazakhstan				
ULYSSE NARDIN KAZAKHSTAN LLP	E	50,00	E	50,00
Koweït				
AUTUMNPAPER LUXURY GOODS FOR READYMADE CLOTHES, SHOES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C	49,00
B.A.L FOR READY-TO-WEAR APPAREL AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C	49,00
BOTTEGA VENETA LEATHER GOODS KUWAIT WLL	C	49,00	C	49,00
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	C	26,01	C	26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C	49,00
Qatar				
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	25,50	C	25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC	C	24,00	C	24,00
Turquie				
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C	100,00
POMELLATO MUCEVHERAT VE AKSESUAR DAGITIM VE TICARET Ltd SIRKETI		Liquidation	C	100,00
CORPORATE ET AUTRES				
KERING EYEWEAR ET KGS				
France				
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	67,07	C	63,23
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	67,07	C	63,23
Allemagne				
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	67,07	C	63,23
Croatia				
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	67,07	C	63,23
Danemark				
LINDBERG AS	C	67,07		Acquisition

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
Espagne				
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	67,07	C	63,23
Grande-Bretagne				
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	67,07	C	63,23
Italie				
KERING EYEWEAR SpA	C	67,07	C	63,23
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA	C	36,86	E	18,97
Suisse				
LINDBERG AG	C	67,07		Acquisition
États-Unis				
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	67,07	C	63,23
Australie				
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C	67,07	C	63,23
Grande Chine				
Chine continentale				
GUANGZHOU KGS CORPORATE MANAGEMENT & CONSULTANCY Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	67,07	C	63,23
LINDBERG SHANGHAI TRADING LTD	C	67,07		Acquisition
REDCATS COMMERCE ET TRADING (SHANGHAI) CO Ltd	C	100,00	C	100,00
REDCATS SOURCING (SHANGHAI) Ltd	C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR				
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	67,07	C	63,23
KGS GLOBAL MANAGEMENT SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
KGS SOURCING Ltd	C	100,00	C	100,00
Taiwan				
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C	67,07	C	63,23
Corée				
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	67,07	C	63,23
Inde				
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	67,07	C	63,23
KGS SOURCING INDIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Japon				
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C	67,07	C	63,23
Malaisie				
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C	67,07	C	63,23
Émirats arabes unis				
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C	67,07	C	63,23
Turquie				
KGS SOURCING TURKEY LIMITED	C	100,00	C	100,00
CORPORATE				
France				
DISCODIS SAS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C	100,00
GG FRANCE 14 SAS	C	100,00	C	100,00
KERING FINANCE SNC	C	100,00	C	100,00
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS	C	100,00	C	100,00
KERING SIGNATURE	C	100,00	C	100,00
KERING VENTURE SAS	C	100,00	C	100,00
SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL SAS	C	100,00	C	100,00

Sociétés	% d'intérêt			
		31/12/2021		31/12/2020
Espagne				
KERING SPAIN SL	C	100,00	C	100,00
Grande-Bretagne				
KERING INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C	100,00	C	100,00
Italie				
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C	100,00
Luxembourg				
E-KERING LUX SA	C	100,00	C	100,00
GEMINGA SARL	C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENTS SA	C	94,13	C	94,13
KERING RE	C	100,00	C	100,00
Pays-Bas				
GUCCI PARTICIPATION BV	C	100,00	C	100,00
K OPERATIONS BV	C	100,00	C	100,00
KERING HOLLAND NV	C	100,00	C	100,00
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	C	100,00
KERNIC-MET BV	C	100,00	C	100,00
KTK NETHERLANDS BV		Fusion	C	100,00
Suisse				
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C	100,00	C	100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA	C	51,00	C	51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	C	51,00	C	51,00
Brésil				
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA	C	100,00		Création
Canada				
KERING CANADA SERVICES INC	C	100,00		Création
États-Unis				
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C	100,00
YOUR FRIENDS IN NEW YORK HOLDINGS, LLC	E	22,22	E	22,22
Mexique				
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C	100,00
Australie				
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C	100,00
Grande Chine				
Chine continentale				
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD	C	100,00	C	100,00
Hong Kong SAR				
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C	100,00
Corée				
KERING KOREA Ltd	C	100,00	C	100,00
Japon				
GUCCI YUGEN KAISHA	C	100,00	C	100,00
KERING JAPAN Ltd	C	100,00	C	100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C	100,00	C	100,00
Malaisie				
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C	100,00
Singapour				
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C	100,00
Émirats arabes unis				
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C	100,00

NOTE 35 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2021 <i>(en milliers d'euros – hors taxes et frais)</i>	KPMG				Deloitte			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Kering SA	638,8	39 %	n.a.	n.a.	641,2	59 %	n.a.	n.a.
Filiales intégrées globalement	859,5	52 %	3 759,0	72 %	182,4	17 %	1 841,8	73 %
Certification des comptes	1 498,3	91 %	3 759,0	72 %	823,6	75 %	1 841,8	73 %
Kering SA	113,5	7 %	n.a.	n.a.	269,0	25 %	375,0	15 %
Filiales intégrées globalement	37,0	2 %	1 446,9	28 %	n.a.	n.a.	322,7	13 %
Services autres que la certification des comptes	150,5	9 %	1 446,9	28 %	269,0	25 %	697,7	27 %
TOTAL	1 648,8	100 %	5 205,9	100 %	1 092,6	100 %	2 539,5	100 %

2 - EXTRAIT DES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

2.1 Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements Provisions	31/12/2021	31/12/2020
			Valeur nette	Valeur nette
Titres de participation	9 424,4	(1 654,6)	7 769,8	7 972,7
Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	497,3	(22,7)	474,6	157,4
Total immobilisations financières	9 921,7	(1 677,3)	8 244,4	8 130,1
Immobilisations incorporelles et corporelles	472,5	(109,3)	363,2	367,4
Total actif immobilisé	10 394,2	(1 786,6)	8 607,6	8 497,5
Créances ⁽²⁾	225,8	(1,1)	224,7	489,6
Valeurs mobilières de placement	76,9		76,9	53,9
Disponibilités ⁽²⁾	3 244,8		3 244,8	2 154,0
Total actif circulant	3 547,5	(1,1)	3 546,4	2 697,5
TOTAL ACTIF	13 941,7	(1 787,7)	12 154,0	11 195,0
(1) Dont à moins d'un an :			0,0	122,7
(2) Dont concernant les entreprises liées :			3 384,5	2 339,0

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capital social	498,8	500,1
Primes d'émission, de fusion, d'apport	2 052,3	2 052,3
Réserves	1 345,0	1 344,9
Report à nouveau	1 420,8	671,4
Résultat de l'exercice	2 769,1	2 079,6
Total capitaux propres	8 086,0	6 648,3
Provisions	35,3	34,9
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	3 375,0	3 842,2
Autres dettes financières ^{(1) (2)}	26,1	25,5
Autres dettes ⁽²⁾	631,5	644,1
Dettes	4 032,6	4 511,8
TOTAL PASSIF	12 154,0	11 195,0
(1) Dont à plus d'un an :	2 571,9	3 398,7
(2) Dont concernant les entreprises liées :	62,5	145,6

2.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits d'exploitation	478,6	432,0
Charges d'exploitation	(501,5)	(458,9)
Résultat d'exploitation	(22,9)	(27,0)
Dividendes	2 026,7	1 630,7
Autres produits et charges financiers	(26,1)	(27,7)
Résultat financier	2 000,6	1 603,0
Résultat courant avant impôt	1 977,7	1 576,1
Résultat exceptionnel	566,8	421,1
Participation des salariés	(7,1)	(1,3)
Impôt sur le résultat	231,7	83,7
Résultat net de l'exercice	2 769,1	2 079,6

2.3 Tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2021	2020
Dividendes encaissés	2 026,7	1 630,7
Charges d'intérêts sur dettes financières	(38,8)	(45,5)
Impôts sur le résultat reçus/(payés)	134,0	178,3
Autres	229,2	(268,7)
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	2 351,1	1 494,9
(Acquisitions)/Cessions d'immobilisations opérationnelles	(133,3)	(123,6)
Variation des immobilisations financières	338,0	733,2
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	204,7	609,5
Variations nettes des dettes financières	(466,6)	698,6
Augmentations de capital	-	-
Dividendes versés par Kering	(998,4)	(1 000,1)
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	(1 465,0)	(301,5)
Variation de la trésorerie débitrice	1 090,8	1 802,9
Trésorerie débitrice à l'ouverture de l'exercice	2 154,0	351,1
Trésorerie débitrice à la clôture de l'exercice	3 244,8	2 154,0

Kering

Société anonyme au capital de 498 771 664 euros
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris
552 075 020 RCS Paris

Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00
[kering.com](https://www.kering.com)

Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert sur du papier certifié PEFC fabriqué à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Conception et réalisation : **côté corp.**

Date de publication : 17 février 2022

Empowering Imagination