

# CHAPITRE 3

## Gouvernement d'entreprise

---

<b>1 - Gouvernance de Kering</b>	<b>96</b>	<b>3 - Informations réglementaires concernant les mandataires sociaux</b>	<b>135</b>
1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence	96	<b>4 - Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>137</b>
1.2 Unicité des fonctions de direction	96	4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote <i>ex-ante</i> )	137
1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué	96	4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote <i>ex-ante</i> )	142
1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration	97	4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote <i>ex-post</i> )	143
1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent	98		
1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles	99		
<b>2 - Composition du Conseil d'administration et informations sur les mandataires sociaux</b>	<b>99</b>		
2.1 Composition du Conseil d'administration au 16 février 2022	99		
2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	121		
2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés	126		
2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société	133		
2.5 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	134		

# 1 - GOUVERNANCE DE KERING

En application des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise, joint au Rapport de gestion, a été établi par le Conseil d'administration de la Société. Il rend compte notamment ci-après de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, de la conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère et comprend en son

sein la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil. Ce rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général et Directeur général délégué de la Société.

L'intégralité de ce rapport, en ce compris la politique de rémunération des mandataires sociaux, a fait l'objet d'une approbation du Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022 conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 22-10-8 du Code de commerce.

## 1.1 Code de gouvernement d'entreprise de référence

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation d'octobre 2003 des rapports de l'AFEP et du MEDEF, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, de leurs recommandations d'avril 2010 sur le renforcement de la présence des femmes dans les conseils, de leurs recommandations de juin 2013 sur le vote des actionnaires sur les rémunérations *Say-on-Pay*, sur

le renforcement de la règle *comply or explain* et sur l'institution du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, de leurs recommandations de novembre 2016 notamment sur l'indépendance, la RSE ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et de leurs recommandations de juin 2018 notamment sur les missions du Conseil d'administration et qui a été actualisé le 30 janvier 2020 (le Code AFEP-MEDEF).

## 1.2 Unicité des fonctions de direction

En 2005, PPR a adopté une gouvernance avec Conseil d'administration et nommé M. François-Henri Pinault, Président du Conseil et Directeur général.

À la suite des réflexions menées au sein du Comité des nominations, le Conseil a en effet opté pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général et a décidé de reconduire cette option à la suite du renouvellement par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2013 du mandat d'Administrateur de M. François-Henri Pinault, considérant que cette modalité d'exercice répondait le mieux aux spécificités de Kering. La décision de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société est effectivement apparue comme la mieux adaptée à l'organisation, au mode de fonctionnement, ainsi qu'à l'activité du Groupe. À l'issue de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, le Conseil d'administration a renouvelé son choix de confier la Direction Générale à M. François-Henri Pinault.

Dans sa décision, le Conseil a notamment tenu compte de la position particulière de M. François-Henri Pinault, celui-ci étant d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, ainsi qu'une expérience approfondie. Le Conseil a également souligné

l'avantage que représente l'unicité de direction suite à la transformation du Groupe, considérant que ce mode de gouvernance permet à la fois de garantir une véritable efficacité dans la prise de décisions stratégiques, d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et d'assurer une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice répond à la structure de l'actionnariat du Groupe qui comprend des actionnaires individuels, un actionnaire de contrôle et un actionnariat institutionnel, tous attachés au développement à long terme de Kering.

M. François Pinault, fondateur du Groupe, est quant à lui Président d'Honneur du Conseil d'administration, mais n'est pas Administrateur.

Par ailleurs, compte tenu de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et afin d'apporter des garanties supplémentaires quant au bon fonctionnement du Conseil et à l'équilibre des pouvoirs, le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent dont les fonctions sont décrites à la section 1.5 du présent chapitre, ainsi que dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

## 1.3 Complémentarité des fonctions entre le Président-Directeur général et le Directeur général délégué

Par décision en date du 26 février 2008, M. Jean-François Palus, alors Directeur financier de PPR, devient Administrateur et Directeur général délégué. Par la suite, les Assemblées générales mixtes du 18 juin 2013, du 27 avril 2017 et du 22 avril 2021 ont successivement renouvelé son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans et le Conseil d'administration qui s'est réuni à l'issue de chacune de ces Assemblées a renouvelé celui de Directeur général délégué, sur proposition du Président-Directeur général, pour la même durée.

Le Directeur général délégué assume, aux côtés du Président-Directeur général, une responsabilité directe vis-à-vis de la direction des Opérations de plusieurs marques du Groupe et participe activement à l'élaboration de la stratégie globale du Groupe.

Le Conseil a conféré à M. Jean-François Palus, en sa qualité de Directeur général délégué, et conformément aux autorisations expressément conférées au Directeur général délégué par le Conseil en vertu des dispositions statutaires, les mêmes pouvoirs de représentation et d'engagement de la Société envers les tiers que ceux dont dispose le Directeur général.

## 1.4 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration

Soucieux d'assurer et de maintenir un équilibre des pouvoirs effectifs, le Groupe veille à ce que la composition de son Conseil soit harmonieuse et diversifiée. Ainsi, le Conseil d'administration comprend des Administrateurs provenant de secteurs variés, majoritairement indépendants (six sur onze membres composant le Conseil, hors Administratrices représentant les salariés, soit 55 %), en ce compris une Administratrice Référente. Au 16 février 2022, le Conseil compte huit femmes sur les treize membres qui le composent (soit 55 %, hors Administrateurs représentant les salariés), témoignant ainsi de la bonne représentation des femmes au sein du Conseil d'administration et respectant les dispositions du Code de commerce qui fixent à 40 % le seuil de représentation des femmes au sein des conseils d'administration.

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et ceux de ses quatre Comités spécialisés, décrits à la section 2 du présent chapitre :

- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations et de la gouvernance ;
- Comité de développement durable.

En ce qui concerne les Administrateurs, les statuts de la Société reflètent les prescriptions légales ; des dispositions spécifiques concernent la durée du mandat d'Administrateur (quatre ans, renouvelable), la limite d'âge (le tiers des Administrateurs ne peut dépasser l'âge de 70 ans), les Administrateurs représentant les salariés (désigné par le Comité social et économique de Kering, pour le premier ; désigné par le Comité d'entreprise européen pour le second), le nombre d'actions dont chaque Administrateur doit être propriétaire (au minimum 50), à l'exception toutefois des Administrateurs représentant les salariés, conformément à l'article L. 225-25 du Code de commerce.

Afin de garantir un renouvellement harmonieux des membres du Conseil d'administration, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a opté pour un renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Administrateurs sont tenus à une obligation d'assiduité et ont vocation à être pleinement impliqués dans les travaux du Conseil et de ses Comités, qu'ils nourrissent par la diversité de leurs profils, compétences et expertises. Une véritable complémentarité existe entre les Administrateurs bénéficiant d'une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise, et ceux nouvellement nommés qui portent un regard neuf sur le Groupe et contribuent à le faire évoluer.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient (article 15), sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), que les décisions suivantes sont soumises à son autorisation préalable :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie de la Société et plus généralement du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;

- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes effectuées par Kering SA ou par toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant de 500 millions d'euros (montant fixé annuellement par le Conseil) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise ou cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit que chaque Administrateur est tenu de faire part au Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec Kering SA ou toute autre société du Groupe et doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote sur toute délibération le concernant directement ou indirectement. Le Conseil d'administration évalue chaque année la situation des Administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Ce règlement intérieur fait l'objet de revues régulières en vue de son adaptation aux évolutions des règles et pratiques de gouvernance. Les dernières modifications en date sont détaillées au sein de la section 2.2.1 du présent chapitre.

Le texte du règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet de la Société.

Comme évoqué précédemment, chaque Comité bénéficie d'un règlement intérieur propre, mis à jour régulièrement. La dernière modification en date concerne le règlement intérieur du Comité d'audit qui prévoit désormais des règles d'approbation pour les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Chaque Administrateur a la faculté, s'il en fait la demande, de participer, sans voix délibérative, à certaines réunions des Comités dans lesquels il n'est pas membre.

En outre, le Conseil d'administration procède tous les trois ans, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, à une évaluation formalisée réalisée par un tiers indépendant. Il débat également, chaque année, de son fonctionnement. Cette évaluation annuelle du Conseil porte sur sa composition, son organisation et son fonctionnement. Celle-ci se déroule en deux temps :

- remise d'un questionnaire à chacun des Administrateurs ;
- entretien individuel avec le Président du Conseil ou la personne désignée par ce dernier, qui s'appuie sur le questionnaire précité.

À l'issue de ces entretiens, les Administrateurs se fixent de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et vérifient que les sujets d'importance sont convenablement préparés et débattus.

Afin de garantir l'équilibre des pouvoirs entre les organes de gouvernance de la Société, des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont tenues au moins une fois par an, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par ailleurs, afin de promouvoir la création de valeur à long terme par l'entreprise, de nouer et maintenir un véritable dialogue sur les thématiques environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance (« ESG »), la Société, sous l'impulsion du Conseil d'administration, multiplie les rencontres avec ses actionnaires. Un *roadshow* ESG s'est notamment tenu entre les 6 et 9 décembre 2021 avec plusieurs investisseurs, représentant, à ces dates, environ 46,1 % du flottant de la

Société (soit 26,6 % du capital total). Le support de présentation relatif à ce *roadshow* est disponible sur le site internet de la Société.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont décrites à la section 2.2 du présent chapitre.

## 1.5 Rôle et missions de l'Administrateur Référent

### 1.5.1 Présentation de l'Administrateur Référent

Au regard des évolutions dans la composition du Conseil d'administration et à la suite d'un dialogue avec les actionnaires de la Société conduit à la fin de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a souhaité intégrer dans sa composition la présence d'un Administrateur Référent afin d'apporter des garanties supplémentaires à son bon fonctionnement et à l'équilibre des pouvoirs en son sein.

Le Conseil d'administration du 11 février 2019 a créé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, le poste d'Administrateur Référent et a confié ce rôle à Mme Sophie L'Hélias.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 mars 2022, Mme Sophie L'Hélias a fait part de sa démission de son mandat d'administratrice au sein du Conseil de Kering, en raison de ses nouvelles fonctions de Présidente de conseil d'administration d'une société extérieure au Groupe.

### 1.5.2 Missions et pouvoirs de l'Administrateur Référent

#### Organisation des travaux du Conseil et relations avec les Administrateurs

L'Administrateur Référent :

- est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil, et peut proposer au Président des points spécifiques à l'ordre du jour du Conseil ;
- s'assure de la liaison entre les Administrateurs indépendants, les autres membres du Conseil d'administration et la Direction Générale. Il entretient un dialogue régulier et libre avec chacun des Administrateurs, en particulier avec les Administrateurs indépendants. Il organise au moins une fois par an une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- prévient la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les dirigeants mandataires sociaux et les autres membres du Conseil qu'il aurait identifiés ;
- veille au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- est associé au processus d'évaluation du Conseil d'administration.

Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administrateur Référent.

A noter que les missions de l'Administrateur Référent sont prévues et décrites dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

### Relations de l'Administrateur Référent avec les actionnaires

L'Administrateur Référent :

- en coordination avec le Président du Conseil, est le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, sociale, sociétale et gouvernance). Il se rend disponible pour rencontrer certains d'entre eux et fait remonter au Conseil les questions des actionnaires en matière ESG ;
- prend connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

#### Moyens

L'Administrateur Référent :

- a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut, dans l'exercice de ses attributions, demander la réalisation d'études techniques externes, aux frais de la Société ;
- est régulièrement informé de l'activité de la Société. Il peut également rencontrer, à sa demande, et après information du Président-Directeur général, les dirigeants opérationnels et fonctionnels ;
- peut aussi requérir l'assistance du Secrétariat du Conseil pour l'exercice de sa mission.

#### Compte rendu

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

Lors de chaque fin de mandat de l'Administrateur Référent, le Conseil procède à une étude du fonctionnement de cet organe, ainsi qu'à un réexamen de ses pouvoirs afin de les adapter, si nécessaire.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent présente au Conseil une synthèse des travaux qu'il a menés au cours du dernier exercice.

#### Travaux en 2021

L'Administratrice Référente, Mme Sophie L'Hélias, s'est entretenue au cours de l'exercice 2021 avec l'ensemble des Administrateurs et des membres du Comité exécutif. Elle a également rencontré les équipes de la Société : juridique, ressources humaines, relations investisseurs, finance, développement durable ainsi que plusieurs équipes opérationnelles.

Au cours de l'exercice 2021, elle a notamment :

- participé à l'Assemblée générale du 22 avril 2021, en présentant aux actionnaires les activités du Conseil d'administration ;
- entretenu un dialogue régulier avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ;
- participé à la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- organisé et présidé une réunion avec les membres du Conseil, sans la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dédiée à la responsabilité du Conseil en matière ESG, à l'analyse sur les activités du Groupe de l'impact éventuel de la COP 26 organisée en novembre 2021 à Glasgow sur les changements climatiques, à la création d'une nouvelle dynamique commune du Conseil post-Covid, et à l'évaluation du Conseil d'administration.

Cette réunion du 9 décembre 2021 réunissait dix Administrateurs ;

- participé au dialogue avec les principaux actionnaires de la Société : rencontres dans le cadre du roadshow ESG organisé en décembre 2021 auprès de treize investisseurs significatifs de la Société représentant environ 46,1 % du flottant (et 26,6 % du capital total), qui a permis un dialogue constructif sur les thèmes stratégiques de gouvernance et de développement durable (ESG) ;
- rendu compte aux Administrateurs des échanges avec les investisseurs ;
- participé à l'ensemble des réunions des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

## 1.6 Dialogue avec la Direction Générale et les directions opérationnelles

Les Administrateurs ont la possibilité de communiquer en toute transparence et à tout moment avec la Direction Générale, laquelle les tient régulièrement informés de tout événement important concernant la marche de la Société. Le Conseil a à sa disposition les moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent et notamment celles relatives aux orientations stratégiques du Groupe, à leur mise en œuvre et à leur suivi. Les Administrateurs disposent en amont de tous les éléments nécessaires à une prise de décision libre et éclairée, et participent, en lien avec la Direction Générale, à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions.

Le Conseil a également la possibilité d'engager tous conseils ou consultants afin d'obtenir un avis technique indépendant sur les sujets qui lui sont présentés par la Société.

Le Conseil a en outre la possibilité de rencontrer les dirigeants du Groupe lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de ses Comités.

Chaque Administrateur a également la faculté, s'il en fait la demande, de rencontrer les dirigeants du Groupe en dehors de ces réunions pour comprendre au mieux l'activité du Groupe et approfondir certains aspects opérationnels.

Par sa composition et son positionnement, le Conseil d'administration est assuré d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise et constitue un lieu de réflexion qui apporte un soutien indispensable à la Direction Générale, tout en veillant à la préservation des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Dans le cadre de la procédure régulière d'évaluation des conventions portant, en outre, sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales telle que décrite à la section 2.2.1 du présent chapitre, les Administrateurs peuvent être amenés à échanger avec la direction Juridique ainsi que, le cas échéant, la direction Financière.

# 2 - COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

## 2.1 Composition du Conseil d'administration au 16 février 2022

Le Conseil est composé d'Administrateurs d'expérience large et diversifiée, notamment en matière de stratégie d'entreprise, finance, gouvernance, assurances, économie, responsabilité sociale, sociétale et environnementale, distribution, industrie, comptabilité, gestion et contrôle de sociétés commerciales ou financières. La durée statutaire du mandat d'Administrateur est de quatre ans, renouvelable.

Afin d'éviter un renouvellement en bloc des membres du Conseil d'administration et de favoriser un renouvellement harmonieux des Administrateurs, l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 a adopté une modification de l'article 10 des statuts de la Société afin de mettre en place le renouvellement échelonné du Conseil d'administration.

Les Assemblées générales du 6 mai 2014 et du 16 juin 2020, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et de l'avis favorable émis par le Comité social et économique de la Société, ont décidé de modifier le même article 10 des statuts de la Société à l'effet de déterminer les modalités de désignation des Administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

Au 16 février 2022, le Conseil d'administration comptait treize Administrateurs, dont six indépendants (55 %, hors administrateurs représentant les salariés) au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil, comme décrits à la section 2.2.5 du présent chapitre, et deux Administratrices représentant les salariés, désignées par le Comité social et économique de Kering pour la première et par le Comité d'entreprise européen pour la seconde.

PDG	Nom	Photo	Âge	Femme / Homme	Nationalité	Début 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours (AG)	Ancienneté au Conseil	Participation à un Comité				
									Audit	Rémunérations	Nominations et gouvernance	Développement durable	
	François-Henri Pinault		59	H	Française	1993 <sup>(2)</sup>	2025	28					●
Administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>	Sophie L'Hélias <sup>(3)</sup> <i>Administratrice Référente</i>		58	F	Française	2016	2024	5	●	●	●	●	
	Yseulys Costes		49	F	Française	2010	2022	11	●	P	●		
	Jean Liu		43	F	Chinoise	2020	2024	1	●				
	Daniela Riccardi		61	F	Italienne	2014	2022	7					●
	Tidjane Thiam		59	H	Franco-ivoirienne	2020	2024	1	P	●			
	Emma Watson		31	F	Britannique	2020	2024	1					P
	Jean-Pierre Denis <sup>(4)</sup>		61	H	Française	2008	2024	13	VP	●			●
Jean-François Palus <i>Directeur général délégué</i>		60	H	Française	2009	2025	12					●	
Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer		43	F	Française	2018	2025	3	●	●	P			
Baudouin Prot		70	H	Française	1998 <sup>(5)</sup>	2025	23					●	
Administrateurs représentant les salariés	Concetta Battaglia		53	F	Italienne et britannique	2020	2024	1					●
	Claire Lacaze		50	F	Française	2018	2022	3		●			

**54**  
ans  
âge moyen des administrateurs

**55%**  
d'administrateurs indépendants <sup>(6)</sup>

**8,4**  
ans  
d'ancienneté moyenne

Taux d'indépendance <sup>(6)</sup> 67 % 60 % 50 % 50 %

- Membre du Comité P Président du Comité VP Vice-président du Comité

(1) Au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et des critères retenus par le Conseil d'administration.

(2) Membre du Directoire de 1993 à 2001 et du Conseil de surveillance de 2001 à 2005.

(3) Lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 mars 2022, Mme Sophie L'Hélias a fait part de sa démission de son mandat d'administratrice au sein du Conseil de Kering, en raison de ses nouvelles fonctions de Présidente de conseil d'administration d'une société extérieure au Groupe.

(4) Jean-Pierre Denis a perdu sa qualité d'indépendant à l'issue de l'Assemblée générale du 16 juin 2020, en raison d'une durée de mandat supérieure à 12 ans.

(5) Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2005.

(6) Pour le calcul du taux d'indépendance, il n'est pas tenu compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, lors de sa réunion du 11 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de mettre fin à la fonction de censeur à compter de cette date, en reconnaissant que la présence des CEO des Maisons du Groupe, en tant qu'invités, lors de certaines réunions, permet d'apporter aux Administrateurs une vision opérationnelle très utile en fonction des sujets traités.

Le Conseil a créé quatre comités en charge de l'assister dans l'exécution de sa mission : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, ainsi que le Comité de développement durable. Une description de chacun de ces Comités figure en section 2.3.3 du présent chapitre.

### Liste des membres du Conseil d'administration avec indication de leurs fonctions dans d'autres sociétés

Les informations suivantes sont présentées individuellement pour chaque Administrateur :

- expérience et expertise en matière de gestion d'entreprises ;
- mandats et fonctions exercés durant l'exercice 2021 ;
- mandats échus exercés au cours des cinq dernières années.

Parmi les mandataires sociaux de Kering ayant exercé un mandat durant l'exercice 2021, seuls M. François-Henri Pinault, M. Jean-François Palus et Mme Héloïse Temple-Boyer, représentante permanente de Financière Pinault, exercent ou ont exercé des mandats sociaux dans des filiales du Groupe.





### François-Henri Pinault Président-Directeur général



Nombre d'actions détenues : 36 201

Né le 28 mai 1962 (59 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 1993

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

François-Henri Pinault rejoint le groupe Pinault en 1987. Il exerce différentes responsabilités dans les principales filiales du Groupe avant de devenir membre du Directoire de Pinault Printemps Redoute en 1993.

De 1997 à 2000, il occupe le poste de Président-Directeur général de la Fnac.

En 2000, François-Henri Pinault devient Directeur général adjoint de PPR (qui deviendra Kering) puis, en 2003, Président du groupe Artémis, l'actionnaire de contrôle de Kering.

Après avoir exercé plusieurs fonctions clés au sein de PPR (Président du Directoire, Vice-Président du Conseil de surveillance, membre du Conseil de surveillance et membre du Directoire), François-Henri Pinault est nommé Président-Directeur général de Kering en 2005. Il transforme progressivement Kering en un Groupe mondial de Luxe, pionnier sur le développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. Il préside également la Fondation Kering, créée en 2009 afin de lutter contre les violences faites aux femmes.

De nationalité française, François-Henri Pinault est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Président-Directeur général pour la durée de son mandat d'Administrateur qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

François-Henri Pinault est également membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé à neuf des dix réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité auquel il appartient (soit un taux d'assiduité de 91 %).

François-Henri Pinault est gérant et associé commandité de Financière Pinault qui détient au 31 décembre 2021 directement et indirectement 52 052 119 actions Kering.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Gérant	Financière Pinault SCA	France	Juin 2000
Président	Artémis SAS	France	Juillet 2018
Membre du Conseil de gérance	SC Château Latour	France	Juillet 1993
Président du Conseil d'administration	Pinault Collection SAS (ex Collection Pinault-Paris)	France	Mai 2016
Président	Sonova Management (SAS)	France	Juillet 2015
Représentant de Sonova Management, gérant	Sonova SCS	France	Septembre 2015
Président	Artémis 28 (SAS)	France	Janvier 2018
Représentant d'Artémis 80, administrateur	I2PO (SAS)	France	Juin 2021
Président	RRW France (SAS)	France	Mai 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Kering International Ltd	Royaume-Uni	Mai 2013
Administrateur	Kering UK Services Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Administrateur	Yves Saint Laurent SAS	France	Juin 2013
Président du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président du Comité stratégique	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Manager	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Sapardis SE	France	2018
Vice-Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2017
Administrateur non exécutif	Kering Holland N.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur non exécutif	Kering Netherlands B.V.	Pays-Bas	Octobre 2016
Administrateur	Bouygues <sup>(1)</sup>	France	Avril 2016
Administrateur	Soft Computing <sup>(1)</sup>	France	Septembre 2017
Président du Conseil d'administration	Artémis SA	France	Décembre 2017
Directeur général délégué	Artémis SA	France	Janvier 2018
Président-Directeur Général	Artémis SA	France	Juillet 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



**Jean-François Palus**  
**Administrateur et Directeur**  
**général délégué**



Nombre d'actions détenues : 70 129

Né le 28 octobre 1961 (60 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2009

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

Jean-François Palus débute sa carrière en 1985 chez Arthur Andersen en tant qu'Auditeur et Conseiller financier.

Il rejoint le groupe Pinault (qui deviendra PPR puis Kering) en 1991, occupant successivement plusieurs fonctions de direction au sein de différentes filiales du Groupe. En 2001, il rejoint Artémis en tant que Directeur et Administrateur.

Après avoir pris la responsabilité des fusions et acquisitions de Kering, Jean-François Palus devient Directeur financier du Groupe en 2005 puis, en 2008, Directeur général délégué. À ce titre, il contribue à l'élaboration de la stratégie du Groupe, pilote sa mise en œuvre et veille à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle du Groupe.

Jean-François Palus a également dirigé les activités Sport & Lifestyle jusqu'à la distribution en nature sous la forme d'actions PUMA SE en mai 2018. Il est toujours Président du Conseil de surveillance de PUMA SE.

De nationalité française, Jean-François Palus est diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC).

Jean-François Palus est Administrateur de Kering depuis 2009. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Jean-François Palus est également membre du Comité de développement durable.

Le Conseil d'administration, qui s'est réuni à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, a renouvelé son mandat de Directeur général délégué pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
<b>au niveau du groupe actionnaire majoritaire :</b>			
Directeur général délégué	Artémis SAS	France	Décembre 2017
Membre du Conseil de surveillance	Financière Pinault	France	Janvier 2018
Directeur général délégué	Artémis 28	France	Janvier 2018
Administrateur	Sonova Management	France	Juillet 2016
Non Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Février 2018
<b>dans le groupe Kering :</b>			
Administrateur	Sowind Group SA	Suisse	Décembre 2013
Administrateur	Kering Americas Inc.	États-Unis	Juin 2011
Administrateur	Kering Tokyo Investment Ltd	Japon	Novembre 2013
Administrateur	Guccio Gucci SpA	Italie	Juin 2014
Administrateur	Gucci America Inc.	États-Unis	Mai 2014
Administrateur	Kering Asia Pacific Ltd	Hong Kong	Mai 2014
Administrateur	Yugen Kaisha Gucci	Japon	Mai 2014
Administrateur	Kering South East Asia Pte Ltd	Singapour	Octobre 2014
Administrateur	Birdswan Solutions Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Paintgate Ltd	Royaume-Uni	Mai 2014
Administrateur	Kering Eyewear SpA	Italie	Novembre 2014
Président	Boucheron SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité stratégique	Boucheron SAS	France	Août 2020
Administrateur	Kering Canada Services Inc	Canada	Décembre 2021
Président	Kering Beauté SAS	France	Décembre 2021
<b>en dehors du groupe Kering :</b>			
Président du Conseil de surveillance	PUMA SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Décembre 2012
Administrateur	Vestiaire Collective SA	France	Avril 2021

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Membre du Comité exécutif	Boucheron Holding SAS	France	Juillet 2020
Administrateur	Tomas Maier Holding LLC	États-Unis	Mars 2020
Administrateur	Altuzarra LLC	États-Unis	Novembre 2020
Administrateur	Tomas Maier Distribution LLC	États-Unis	Décembre 2019
Administrateur	Pomellato SpA	Italie	Mai 2019
Chairman	Volcom LLC	États-Unis	Avril 2019
Administrateur	Christopher Kane Ltd	Royaume-Uni	Février 2019
Administrateur	Manufacture et fabrique de montres et chronomètres Ulysse Nardin le Locle SA	Suisse	Novembre 2019
Administrateur	Tomas Maier LLC	États-Unis	Février 2019
Administrateur	Stella McCartney Ltd	Royaume-Uni	Juillet 2019
Président du Conseil d'administration	L.G.I. SA	Suisse	Juin 2016



### Sophie L'Hélias

#### Administratrice Référente indépendante



Nombre d'actions détenues : 881

Née le 30 décembre 1963 (58 ans)

Nationalité française

56 avenue Paul Doumer  
75016 Paris

Première nomination en 2016

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023 (démission remise au Conseil le 4 mars 2022)

Avocate de formation, Sophie L'Hélias a exercé à New York et à Paris pendant plusieurs années au sein de cabinet d'avocats d'affaires américains avant d'intégrer le domaine de la finance en tant que Managing Director d'un *hedge fund* à New York. Elle a ensuite créé une activité de conseil aux investisseurs. Spécialiste de la gouvernance d'entreprise, elle est co-fondatrice de l'*International Corporate Governance Network* ([www.icgn.org](http://www.icgn.org)), le premier réseau international d'investisseurs institutionnels dédié à la gouvernance d'entreprise. Elle est Présidente de *LeaderXXchange™* qui crée des produits et méthodologies destinés à mesurer, améliorer et intégrer la diversité, le développement durable et la gouvernance dans la stratégie des investisseurs, des entreprises et des conseils d'administration.

Elle est membre du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise (HCGE) depuis 2021, administratrice du *European Corporate Governance Institute* (ECGI), *Fellow* du *Conference Board ESG Center* à New York et membre du comité consultatif international du *Hawkamah Institute for Corporate Governance* à Dubaï.

Elle publie et intervient régulièrement dans des conférences internationales sur les thèmes de la finance, la gouvernance, le développement durable et la diversité. En 2019, elle a obtenu le prix *New York Women in Asset Management – ESG* et le *ICGN Lifetime Achievement Award in Corporate Governance*.

Elle détient un MBA de l'INSEAD, un LLM en droit de l'*University of Pennsylvania*, une maîtrise de droit de l'université de Panthéon-Sorbonne et a étudié à l'Institut de droit européen à Saarbrücken en Allemagne.

Depuis 2018, Sophie L'Hélias est administratrice indépendante de Africa50, un fonds d'investissement dédié aux infrastructures en Afrique et partenaire de la Banque Africaine de Développement. Elle est également administratrice indépendante des fonds d'investissements *Echiquier Positive Impact Europe* et *Climate Impact Europe* gérés par La Financière de l'Echiquier. Depuis 2021, elle est administratrice indépendante de *Herbalife Nutrition Ltd.* (NYSE) et de la banque Agence France Locale.

Sophie L'Hélias est Administratrice de Kering depuis le 29 avril 2016. Son mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020 et prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Le 11 février 2019, le Conseil d'administration a désigné Sophie L'Hélias en tant qu'Administratrice Référente indépendante et chargée notamment, en coordination avec le Président, d'être le porte-parole du Conseil auprès des investisseurs sur les questions ESG (environnement, sociale, sociétale, gouvernance).

Sophie L'Hélias est membre des Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, ainsi que du développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, deux réunions du Comité des rémunérations, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance et à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 4 mars 2022, Mme Sophie L'Hélias a fait part de sa démission de son mandat d'administratrice au sein du Conseil de Kering, en raison de ses nouvelles fonctions de Présidente de conseil d'administration d'une société extérieure au Groupe.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	LeaderXXchange LLC	États-Unis	2015
Administratrice	Africa50	Maroc	2018
Administratrice	Echiquier Positive Impact Europe	France	2018
Administratrice	Echiquier Climate Impact Europe	France	2020
Présidente	LeaderXXchange	France	2020
Administratrice	Herbalife Nutrition Ltd <sup>(1)</sup>	Cayman Islands	2021
Membre	Haut Comité de Gouvernement d'entreprise	France	2021
Administratrice	European Corporate Governance Institute	Belgique	2021
Administratrice	Agence France Local	France	2021

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Sophie L'Hélias n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.





**Tidjane Thiam**  
Administrateur indépendant  
Président du Comité d'audit



Nombre d'actions détenues : 60

Né le 29 juillet 1962 (59 ans)

Nationalités française et ivoirienne

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Tidjane Thiam est le Président exécutif de *Freedom Acquisition Corporation I*, société qu'il a créée en 2021.

De 2015 à 2020, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général de Crédit Suisse.

Tout au long de sa carrière, en dirigeant des entreprises du secteur privé et du secteur public, Tidjane Thiam a développé de grands projets qui ont contribué de manière positive à l'économie et à la société.

Au sein de Crédit Suisse, il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam *Banker of the Year* en 2018 et en 2019, il a permis à Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010.

Lorsqu'il était à la tête de Prudential de 2009 à 2015, la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé et a dépassé les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques.

Auparavant, il a occupé diverses positions managériales chez Aviva de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe.

Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam avait rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et de représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il dirigea parmi les plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (*Young Global leaders of Tomorrow*) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du *Dream Cabinet* du Forum.

Précédemment, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé.

Tidjane Thiam est membre du think tank *Group of Thirty* (G30) depuis 2014.

Tidjane Thiam est depuis novembre 2020 le Président du Conseil d'administration de Rwanda Finance, en charge de la promotion du Rwanda comme centre financier international.

Tidjane Thiam est depuis 2019 membre du *Global Board of Advisors* du *Council on Foreign Relations* (CFR).

Tidjane Thiam est Chevalier de la Légion d'honneur.

En 2019, il est devenu membre du Comité international olympique (CIO), et depuis 2020 est membre de la Commission Finances du CIO.

Tidjane Thiam est membre du *Council on State Fragility* présidé par David Cameron, ancien Premier Ministre du Royaume-Uni.

De 2014 à 2019, il a siégé au Conseil d'administration de la 21<sup>st</sup> Century Fox.

Il a été distingué au sein de la liste *Time 100* en 2010.

Il est diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD.

Tidjane Thiam est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Tidjane Thiam est Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé à huit des dix réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité 88 %).

**Compétences des Administrateurs**



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président Exécutif	Freedom Acquisition Corporation I <sup>(1)</sup>	États-Unis	Mars 2021
Président du Conseil d'administration	Rwanda Finance	Rwanda	Novembre 2020
Membre	Council on State Fragility	Royaume-Uni	Avril 2020
Membre/« Guardian »	Council for Inclusive Capitalism	États-Unis	2019
Membre	Comité International Olympique (CIO)	Suisse	2019
Membre	Group of Thirty (G30)	États-Unis	2014

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directeur général et Président du Directoire	Crédit Suisse <sup>(1)</sup>	Suisse	Février 2020
Membre du Conseil d'administration	21 <sup>st</sup> Century Fox	États-Unis	2019

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.





### Yseulys Costes

#### Administratrice indépendante

#### Présidente du Comité des rémunérations



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 5 décembre 1972 (49 ans)

Nationalité française

Numberly – groupe 1000mercis

28, rue de Châteaudun

75009 Paris

France

Première nomination en 2010

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Yseulys Costes est diplômée des universités Paris I-Panthéon (Magistère de sciences de gestion) et Paris IX-Dauphine (DEA de marketing et stratégie) et a effectué un MBA à la *Robert O. Anderson School*, États-Unis.

Auteur de nombreux ouvrages et articles sur les thèmes du marketing online et des bases de données, elle a également été pendant deux ans coordinatrice de l'IAB France (*Interactive Advertising Bureau*) avant de fonder 1000mercis.com en février 2000, société dont elle est aujourd'hui Présidente-Directrice générale.

Numberly – groupe 1000mercis, présent à Paris et à Londres, et coté sur le marché Euronext Growth depuis janvier 2006, a pour mission d'apporter des réponses innovantes aux entreprises qui souhaitent optimiser leur campagne de publicité et de marketing sur les médias interactifs (internet, mobile, etc.).

Chercheur en marketing interactif, Mme Yseulys Costes a été reçue comme chercheur invité à la *Harvard Business School* et enseigne le marketing interactif dans plusieurs établissements (HEC, ESSEC, université Paris IX-Dauphine).

Yseulys Costes est Administratrice de Kering depuis le 19 mai 2010. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Yseulys Costes est Présidente du Comité des rémunérations et membre des Comités d'audit, ainsi que des nominations et de la gouvernance. Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités dont elle est membre : cinq réunions du Comité d'audit, une réunion du Comité des nominations et de la gouvernance et deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Yseulys Costes n'a pas souhaité soumettre son mandat au renouvellement lors de la prochaine Assemblée générale, en raison de la perte de sa qualité d'Administratrice indépendante.

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président-Directeur général	Numberly – groupe 1000mercis <sup>(1)</sup>	France	Octobre 2000
Président du Conseil de surveillance	Ocito SAS (Numberly – groupe 1000mercis)	France	2010
Administrateur	Groupe SEB <sup>(1)</sup>	France	Mai 2013

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Membre du Conseil de surveillance	Vivendi <sup>(1)</sup>	France	2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Innovation	Économie	Technologie/ Digital/ Cyberécurité	Industrie	Marketing	CSR	Management du risque	Gouvernance
							Responsabilité sociale et environnementale		



### Financière Pinault représentée par Héloïse Temple-Boyer

Administratrice

Représentante Permanente  
de la société Financière Pinault

Présidente du Comité des nominations  
et de la gouvernance



Nombre d'actions détenues par la société  
Financière Pinault : 500

Née le 22 mars 1978 (43 ans)

Nationalité française

Financière Pinault  
12, rue François-1<sup>er</sup>  
75008 Paris  
France

Première nomination en 2018

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée  
générale appelée à statuer sur les comptes  
clos le 31 décembre 2024

Financière Pinault est la société d'investissement de la famille Pinault. Outre le Groupe de Luxe Kering, Financière Pinault possède la maison de vente aux enchères Christie's, un ensemble de vignobles prestigieux dont Château Latour, le croisiériste Ponant, leader des expéditions polaires, le Stade Rennais Football Club, le magazine *Le Point*, un fonds d'investissement franco-américain dans la Tech, une vaste collection d'art contemporain et de nombreux autres actifs dans des domaines d'activités variés.

Héloïse Temple-Boyer est Directrice générale déléguée d'Artémis depuis février 2018. Elle a rejoint Artémis en 2013 en tant que Directrice des investissements. Préalablement, elle avait occupé les fonctions de chargée de missions auprès du Président et de Directrice des achats internationaux du Groupe Casino, après plus de cinq années passées en finance chez Rothschild & Cie, en tant que fondée de pouvoirs dans l'équipe fusions-acquisitions à Paris, et au sein du fonds d'investissement Advent International, en tant qu'Associate.

Héloïse Temple-Boyer est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ESSEC et titulaire d'un MBA de la *Harvard Business School*.

La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est Administratrice de Kering depuis le 14 décembre 2018 (cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 24 avril 2019). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer, est Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance, et membre des Comités d'audit et des rémunérations.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et à l'ensemble des réunions des Comités d'audit et des nominations et de la gouvernance, et des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés par la société Financière Pinault au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Administrateur	Garuda	France	Octobre 1998

**Mandats échus exercés par la société Financière Pinault au cours des cinq dernières années :**

La société Financière Pinault n'a exercé aucun autre mandat au cours des 5 dernières années.

**Mandats et fonctions exercés par Héloïse Temple-Boyer, au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale déléguée	Artémis SAS	France	Janvier 2018
Directrice générale adjointe	Financière Pinault	France	Mars 2018
Présidente Directrice générale	Arok International SA	France	Février 2018
Présidente Directrice générale	TER Obligations	France	Mai 2015
Directrice générale déléguée	Artémis 28	France	Janvier 2018
Membre du Directoire	Compagnie du Ponant	France	Décembre 2015
Administratrice	Giambattista Valli	France	Juin 2017
Administratrice	Sebdo Le Point	France	Mai 2018
Non-Executive Director	Christie's International	Royaume-Uni	Mars 2014
Administratrice	Palazzo Grassi	Italie	Mars 2018
Membre du Conseil de surveillance	Royalement vôtre Editions	France	Juillet 2018
Director	ACHP	Royaume-Uni	Septembre 2018
Membre du comité stratégique	Pinault Collection (ex Collection Pinault – Paris)	France	Décembre 2020
Membre du Comité de surveillance	Le Point Communication	France	Novembre 2019
Membre du Comité de surveillance	Puma SE <sup>(1)</sup>	Allemagne	Avril 2019
Représentante permanente d'Artémis, Président	ARVAG	France	Janvier 2018

**Mandats échus exercés par Héloïse Temple-Boyer au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Représentante d'Artémis, administrateur	Pinault Collection	France	Décembre 2020
Administratrice	Fnac Darty <sup>(1)</sup>	France	Mars 2017
Administratrice	Groupe Courrèges	France	Avril 2017

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



## Emma Watson

### Administratrice indépendante

#### Présidente du Comité de développement durable



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 15 avril 1990 (31 ans)

Nationalité britannique

55 Loudoun Road – London NW8 0DL  
Royaume-Uni

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Emma Watson est une actrice et activiste britannique. Elle est d'abord connue pour avoir joué le personnage d'Hermione Granger dans la série des adaptations cinématographiques de *Harry Potter*, qui ont connu un succès planétaire. Vingt ans plus tard, elle est l'une des actrices les plus populaires et l'une des militantes les plus célèbres au monde.

Entre 2011 et 2014, Emma Watson joue dans des films tels que *My Week With Marilyn*, *Le monde de Charlie*, *The Bling Ring*, *Noé*, ou encore *La Belle et la Bête* de Disney.

Elle a récemment été à l'affiche de l'adaptation de *Little Women* par Greta Gerwig.

En mai 2014, elle est diplômée de littérature anglaise à la *Brown University*.

Toujours en 2014, elle est nommée ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, et lance l'initiative *HeForShe*, qui vise à impliquer les hommes dans la promotion de l'égalité des sexes. Son travail dans le cadre de cette campagne lui a valu d'être classée parmi les 100 personnes les plus influentes du monde en 2015 dans le *TIME 100* du magazine *Time*.

En 2016, elle crée *Our Shared Shelf*, un club de lecture féministe.

Emma Watson fait partie du comité de pilotage de *TIME'S UP*, mouvement qu'elle a introduit au Royaume-Uni en 2018 à l'occasion des BAFTA, constituant ainsi un réseau de centaines de femmes de l'industrie du cinéma.

Son travail avec *TIME'S UP* a mené à la création du *UK Justice and Equality Fund*, qui vise à mettre fin au harcèlement et aux violences dont les femmes sont l'objet, et à l'impunité dont jouissent de nombreux agresseurs. Lancé par Emma Watson par un don de 1 million de livres sterling, le fonds est intégré au sein de Rosa, fondation britannique à but non lucratif visant à soutenir des initiatives à l'intention des femmes, jeunes femmes et jeunes filles au Royaume-Uni.

Emma Watson a également participé à l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques contre le harcèlement et les violences au sein de l'industrie du cinéma et de la télévision avec le *British Film Institute* (BFI), *British Academy of Film and TV Arts* (BAFTA) et l'*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS), ainsi que d'autres entités juridiques.

En 2019, le Président français Emmanuel Macron l'invite à siéger au *Gender Equality Council* du G7. Emma Watson est pionnière dans l'action en faveur de la mode éthique et promeut notamment le projet *Good on You*, une application qui permet aux consommateurs de vérifier les critères éco-responsables des marques de vêtements. En 2018, elle est invitée à diriger la rédaction d'une édition de *Vogue Australia* sur le développement durable et la consommation responsable.

Emma Watson est Administratrice de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Emma Watson est Présidente du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé à deux des dix réunions du Conseil d'administration et n'a pas pu participer à la réunion du Comité de développement durable en raison d'engagements extérieurs (soit un taux d'assiduité de 18 %).

Emma Watson n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR

Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Jean-Pierre Denis

#### Administrateur

#### Vice-Président du Comité d'audit



Nombre d'actions détenues : 500

Né le 12 juillet 1960 (61 ans)

Nationalité française

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination en 2008

Dernier renouvellement le 16 juin 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Jean-Pierre Denis est inspecteur des finances, ancien élève d'HEC et de l'ENA. Il a notamment occupé les fonctions de Président-Directeur général du groupe Oséo de 2005 à 2007, membre du Directoire de Vivendi Environnement devenue Veolia Environnement de 2000 à 2003, Président de Dalkia (groupe Vivendi puis Veolia Environnement) de 1999 à 2003, Conseiller de la Présidence de la CGE devenue Vivendi de 1997 à 1999 et Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République de 1995 à 1997. Président du Crédit Mutuel Arkéa et de la Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne jusqu'en mai 2021, Jean-Pierre Denis est Vice-Président de Paprec Group depuis octobre 2021.

Jean-Pierre Denis est Administrateur de Kering depuis le 9 juin 2008. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2016 puis par l'Assemblée générale mixte du 16 juin 2020, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023. Le renouvellement du mandat de Jean-Pierre Denis par l'Assemblée générale du 16 juin 2020 a mis fin à sa qualité d'administrateur indépendant en raison d'une durée de mandat supérieure à douze ans.

Jean-Pierre Denis est Vice-Président du Comité d'audit et membre des Comités des rémunérations et de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé aux dix réunions du Conseil d'administration, et à l'ensemble des réunions des Comités dont il est membre : cinq réunions du Comité d'audit et deux réunions du Comité des rémunérations et la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing

CSR

Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

**Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président	Les Terroirs de Suravenir SAS	France	Septembre 2020
Vice-président	Paprec Group	France	Octobre 2021
Administrateur	Avril Gestion	France	Décembre 2014
Administrateur	Caisse de Crédit Mutuel du Cap Sizun	France	Mai 2008
Président	Château Calon-Ségur SAS	France	Décembre 2012
Administrateur	Paprec Holding	France	Novembre 2010
Administrateur	JLPP Invest SAS	France	Octobre 2012
Censeur	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	Mai 2018
Censeur	Altrad Investment Authority	France	Juillet 2018

**Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :**

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Président	Fédération du Crédit Mutuel de Bretagne	France	2021
Président	Crédit Mutuel Arkéa	France	2021
Administrateur	Nexity <sup>(1)</sup>	France	2021
Administrateur et Trésorier général	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Président par intérim	Ligue de Football Professionnel (association)	France	2016
Administrateur	Altrad Investment Authority	France	2018
Membre du Conseil de surveillance	Tikehau Capital <sup>(1)</sup>	France	2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.



### Concetta Battaglia Administratrice représentant les salariés



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 28 janvier 1969 (53 ans)

Nationalités italienne et britannique

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination le 2 septembre 2020

Fin du mandat 1<sup>er</sup> septembre 2024

Concetta Battaglia est Directrice des opérations de Kering UK Services. Après avoir rejoint Gucci Group en 2005 en qualité d'Assistante personnelle du Directeur du département Store Planning Monde, elle a intégré l'équipe en charge de la gestion des sites, avant d'évoluer à son rôle actuel. Concetta Battaglia est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au sein de Kering et ses Maisons au Royaume-Uni.

Avant de rejoindre Kering, elle a travaillé dans le domaine des ventes et du service client.

De nationalités italienne et britannique, Concetta Battaglia a vécu en Suisse et en Italie, et réside actuellement à Londres.

Elle a obtenu en 1996 son diplôme de sciences politiques de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Concetta Battaglia a été nommée second Administrateur représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen de Kering le 2 septembre 2020 pour un mandat de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Concetta Battaglia n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Claire Lacaze

#### Administratrice représentant les salariés

#### CSR

Née le 18 septembre 1971 (50 ans)

Nationalité française

Kering

40, rue de Sèvres

75007 Paris

France

Première nomination le 1er août 2018

Fin du mandat le 31 juillet 2022

Claire Lacaze est Responsable production événements à la direction des Ressources humaines au sein de Kering SA. Elle a rejoint le Groupe en 2000 comme Assistante à la communication financière chez Pinault Printemps Redoute, et a poursuivi son parcours chez Kering au sein de différents départements.

Claire Lacaze a été désignée Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise de Kering SA, lors de sa réunion du 12 juillet 2018, pour un mandat de quatre ans, à compter du 1er août 2018.

Claire Lacaze est membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration et aux deux réunions du Comité des rémunérations (soit un taux d'assiduité de 100 %).

Claire Lacaze n'exerce aucun autre mandat ou fonction au 31 décembre 2021 et n'a par ailleurs exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et  
comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Jean Liu

#### Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 50

Née le 3 juin 1978 (43 ans)

Nationalité chinoise

DiDi Chuxing : No. 1 Block B, Shangdong Digital Valley, No. 8 Dongbeiwang West Road, Haidian District, Beijing, 100193 Chine

Première nomination en 2020

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023

Jean Liu est Présidente de *DiDi Chuxing*. Aux côtés de Cheng Wein Fondateur et Directeur général de *DiDi Chuxing*, Jean Liu a élevé *DiDi Chuxing* au rang de première plateforme mobile de transport et de services locaux au monde, avec plus de 10 milliards de commandes enregistrées chaque année et plus de 550 millions d'utilisateurs à travers l'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et la Russie. Elle soutient une approche des nouvelles technologies plus collaborative, en lien avec les responsables politiques, le secteur public et l'industrie automobile, afin de répondre aux services urbains mondiaux, ainsi qu'aux défis de la protection de l'environnement et de l'emploi.

Jean Liu œuvre également en faveur de l'*empowerment* des femmes dans les secteurs de la technologie et de l'économie, à travers entre autres le *DiDi Women's Network* (DDWN), qui est le premier programme à destination des femmes dans le secteur de l'internet chinois.

Jean Liu a figuré dans la *Most Powerful Women International List* de *Fortune* de 2016 à 2020, et dans le classement 2019 des Meilleurs entrepreneurs d'Asie de *Finance Asia*. Elle a également été reconnue comme l'une des 100 personnalités les plus influentes du monde par *Time Magazine*, et s'est vue décerner le prix d'*Asia Game Changer* par *Asia Society* en 2017. Dès 2016, elle était sélectionnée par *Fast Company* comme l'une des personnalités les plus créatives du monde des affaires.

Jean Liu est titulaire d'un *Bachelor* de l'Université de Pékin et d'un *Master* de l'Université de Harvard, avec une spécialisation en Sciences de l'informatique. Elle a également reçu un doctorat à titre honorifique en Sciences économiques de l'Université de New York (NYU). Elle est l'un des membres fondateurs du conseil consultatif du *Bloomberg New Economy Forum* et membre du Conseil d'administration d'*Asia Society*.

Jean Liu est Administrateur de Kering depuis le 16 juin 2020. Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2023.

Jean Liu est membre du Comité d'audit.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé à quatre des dix réunions du Conseil d'administration et à une des cinq réunions du Comité d'audit (soit un taux d'assiduité de 33 %). Le taux d'assiduité de Jean Liu a été impacté en 2021 par ses autres engagements professionnels.

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Présidente	DiDi Chuxing <sup>(1)</sup>	Chine	février 2015
Membre suppléant	APEC Business Advisory Council	Chine	janvier 2020
Membre du Conseil d'administration	Asia Society	États-Unis	octobre 2019
Membre fondateur du conseil consultatif	New Economy Forum	États-Unis	novembre 2018

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Jean Liu n'a exercé aucun autre mandat au cours des cinq dernières années.

#### Compétences des Administrateurs

Leadership	Finance et comptabilité	Innovation	Économie	Technologie/ Digital/ Cybersécurité	Industrie	Marketing	CSR	Responsabilité sociale et environnementale	Management du risque	Gouvernance
------------	-------------------------	------------	----------	-------------------------------------	-----------	-----------	-----	--	----------------------	-------------



### Baudouin Prot Administrateur



Nombre d'actions détenues : 600

Né le 24 mai 1951 (70 ans)

Nationalité française

BNP Paribas

14, rue Bergère  
75009 Paris, France

Première nomination en 1998

Dernier renouvellement le 22 avril 2021

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024

Diplômé d'HEC en 1972 et de l'ENA en 1976, Baudouin Prot rejoint l'Inspection générale des finances où il passe quatre ans avant d'être nommé adjoint au Directeur général de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie pendant trois ans.

Il entre à la BNP en 1983 comme Directeur adjoint à la Banque Nationale de Paris Intercontinentale, avant de prendre la direction Europe en 1985. Il rejoint la direction Centrale des réseaux en 1987 et est promu Directeur central en 1990 puis Directeur général adjoint de la BNP en charge des réseaux en 1992. Il devient Directeur général de la BNP en 1996 et Directeur général délégué de BNP Paribas en 1999. En mars 2000, il est nommé Administrateur Directeur général délégué de BNP Paribas puis Administrateur Directeur général de BNP Paribas en mai 2003. De décembre 2011 à décembre 2014, il a été Président non exécutif de BNP Paribas.

Il est officier de l'ordre national du Mérite et officier de la Légion d'honneur.

Baudouin Prot est Administrateur de Kering depuis le 19 mai 2005, après en avoir été membre du Conseil de surveillance (du 11 mars 1998 au 19 mai 2005). Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 22 avril 2021, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2024.

Baudouin Prot est membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

Au cours de l'exercice 2021, il a participé à huit des dix réunions du Conseil d'administration et à la réunion du Comité des nominations et de la gouvernance (soit un taux d'assiduité de 82 %).

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Président du Conseil d'administration	Fraikin Groupe	France	Septembre 2020
Président du Conseil d'administration	Foncia	France	Mars 2017
Administrateur	Finastra	France	Novembre 2017
Administrateur	Alstom <sup>(1)</sup>	France	Juillet 2018

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Administrateur	BGL BNP Paribas <sup>(1)</sup>	Luxembourg	Avril 2015
Administrateur	Veolia Environnement SA <sup>(1)</sup>	France	Avril 2019
Administrateur	Lafarge SA <sup>(1)</sup>	France	Août 2016

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cybersécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance



### Daniela Riccardi

#### Administratrice indépendante



Nombre d'actions détenues : 500

Née le 4 avril 1960 (61 ans)

Nationalité italienne

Moleskine Viale Piceno 17, Milan, Italie

Première nomination en 2014

Dernier renouvellement le 26 avril 2018

Fin du mandat lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021

Daniela Riccardi est depuis avril 2020 la Directrice générale de Moleskine, une marque légendaire mettant des objets *design* au service de projets culturels et créatifs. Elle apporte sa longue et solide expérience internationale en matière de développement d'entreprises et de marques dans les secteurs de la grande consommation et de la distribution. Avant de rejoindre Moleskine, Daniela Riccardi a d'abord été Directrice générale de la marque italienne de mode et de *lifestyle* Diesel, puis a occupé pendant sept ans le poste de Directrice générale de Baccarat, une marque française mondialement reconnue pour ses créations en cristal exclusives.

Avant d'intégrer Diesel, Daniela a passé 25 ans chez Procter & Gamble, où elle a occupé différents postes de direction à l'international : après un mandat de dix ans au sein de différents marchés en Amérique latine, elle est devenue Vice-Présidente pour l'Europe de l'Est à Moscou, puis Présidente de Procter & Gamble pour la Grande Chine à Guangzhou.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable de Kering et promeut l'adoption d'une stratégie de croissance fondée sur l'inclusion et la diversité depuis le début de sa carrière.

Elle est diplômée en sciences politiques et études internationales de l'Université de Rome – La Sapienza (Italie).

Daniela Riccardi est Administratrice de Kering depuis le 6 mai 2014. Son mandat, qui a été renouvelé par l'Assemblée générale du 26 avril 2018, prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021.

Daniela Riccardi est membre du Comité de développement durable.

Au cours de l'exercice 2021, elle a participé aux dix réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à la réunion du Comité de développement durable (soit un taux d'assiduité de 100 %).

#### Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2021 :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de début
Directrice générale	Moleskine	Italie	Avril 2020

#### Mandats échus exercés au cours des cinq dernières années :

Fonctions	Sociétés	Pays	Dates de fin
Directrice générale	Baccarat <sup>(1)</sup>	France	Mars 2020
Administratrice	WPP Plc <sup>(1)</sup>	Royaume-Uni	Juin 2020

(1) Sociétés cotées à la date du mandat.

#### Compétences des Administrateurs



Leadership



Finance et comptabilité



Innovation



Économie



Technologie/  
Digital/  
Cyberécurité



Industrie



Marketing



CSR  
Responsabilité  
sociétale et  
environnementale



Management  
du risque



Gouvernance

## Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des Comités au cours de l'exercice 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement
<b>Conseil d'administration</b>	le 27 avril 2021 : Ginevra Elkan	-	le 22 avril 2021 : François-Henri Pinault Jean-François Palus La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot
<b>Comité d'audit</b>	-	-	le 22 avril 2021 : La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer
<b>Comité des rémunérations</b>	-	-	le 22 avril 2021 : La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer
<b>Comité des nominations et de la gouvernance</b>	le 27 avril 2021 : Ginevra Elkan	le 22 avril 2021 : Concetta Battaglia	le 22 avril 2021 : La société Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer Baudouin Prot
<b>Comité de développement durable</b>	-	-	le 22 avril 2021 : François-Henri Pinault Jean-François Palus

## 2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

### 2.2.1 Mission du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration assume les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il détermine et apprécie les orientations, objectifs et performances de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il est saisi de toute question relative à la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Conformément à la recommandation de l'AMF n° 2012-05, le Conseil a dans ce cadre adopté une charte interne relative à l'identification, au contrôle et à l'évaluation des conventions réglementées et courantes lui permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable à l'identification et à la qualification des conventions réglementées et courantes – notamment par la direction Juridique de la Société avec l'assistance, le cas échéant de la direction Financière –, une procédure de contrôle et d'évaluation régulière par le Comité d'audit et le Conseil d'administration des conventions réglementées et courantes. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation.

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil et les travaux des Comités spécialisés du Conseil d'administration. Pour chacun des Comités, le Conseil a établi un règlement intérieur.

En conformité avec la loi et son règlement intérieur, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an. Afin de permettre aux Administrateurs de préparer au mieux les sujets à examiner en séance, un dossier complet leur est préalablement adressé en temps utile, comprenant l'information nécessaire sur tous les sujets figurant à l'ordre du jour. Ces documents sont transmis aux Administrateurs sur une plateforme collaborative dédiée aux membres du Conseil pour sécuriser le partage des documents.

Rappelant les obligations réglementaires en la matière, le règlement intérieur fixe également les règles qui s'imposent aux Administrateurs quant aux restrictions d'intervention sur les titres de la Société, ou plus généralement du Groupe, en prévoyant l'établissement de « fenêtres négatives ». À cet effet :

- les Administrateurs doivent s'abstenir d'intervenir directement ou indirectement sur les titres et instruments financiers cotés de la Société et du Groupe pendant une période de 30 jours calendaires précédant chacune des publications périodiques relatives aux comptes consolidés annuels et semestriels, et de 15 jours calendaires précédant chacune des publications trimestrielles relatives au chiffre d'affaires consolidé et s'achevant à l'issue du jour de bourse suivant la diffusion du communiqué officiel correspondant. Ce devoir de neutralité et de confidentialité ne peut se substituer aux règles légales ou réglementaires relatives aux initiés que chaque Administrateur doit respecter au moment de sa décision d'intervention et quelle que soit la date de cette intervention en dehors de ces périodes ;
- les mêmes obligations s'appliquent à chaque Administrateur, pour autant qu'il ait connaissance d'une information privilégiée. Conformément à la réglementation en vigueur, le règlement intérieur impose la déclaration des interventions sur ces titres.

Le règlement intérieur fixe la fréquence et les conditions des réunions du Conseil et prévoit la possibilité d'y participer par des moyens de visioconférence et/ou téléconférence.

Il établit également le principe de l'évaluation régulière de son fonctionnement et fixe les modalités de répartition de la somme annuelle allouée en rémunération de l'activité d'administrateur.

Le règlement intérieur impose aux Administrateurs un engagement d'informer le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, et de ne pas prendre part au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Afin de renforcer les modalités de son fonctionnement et dans le souci d'une bonne gouvernance, le règlement intérieur du Conseil d'administration énonce et formalise les règles régissant l'organisation et le mode de fonctionnement du Conseil ainsi que les missions de ses quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations, le Comité des nominations et de la gouvernance, et le Comité de développement durable.

La Direction Générale peut en toutes circonstances être entendue au sein de ces Comités.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, publié dans son intégralité sur le site internet de la Société, a été mis à jour et approuvé lors de la réunion du Conseil du 16 février 2021 pour intégrer les changements statutaires approuvés par l'Assemblée Générale du 16 juin 2020, concernant notamment : les missions et pouvoirs du Conseil, prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; l'intégration d'une section dédiée à l'Administrateur Référent, ses missions et ses pouvoirs, ainsi que sa rémunération spécifique ; la baisse du nombre d'actions de la Société que doivent détenir les Administrateurs ; la suppression des fonctions de censeur.

### Politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe

Sur proposition de la Direction Générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Les principes de diversité appliqués à la composition du Conseil d'administration trouvent de façon plus générale leur application au sein du Groupe, au travers d'une politique de mixité mise en œuvre au sein de ces instances dirigeantes. Ainsi, en application de cette politique, à la date du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise le Comité exécutif comprenait quatre femmes sur un total de douze membres, soit un tiers de femmes.

La nomination, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, d'une Directrice de la diversité, de l'inclusion et des talents, qui rend compte à la Directrice des ressources humaines Groupe, a marqué une étape importante dans la volonté de Kering d'approfondir et accélérer ses actions en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion au sens large. Par ailleurs, dans le cadre de la stratégie de développement durable 2025 du Groupe, un critère en faveur de la diversité dans les effectifs, avec une

attention particulière à un équilibre efficient femmes-hommes, est pris en compte dans la détermination de la rémunération variable annuelle et pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Une description de ce critère figure en section 4 du présent chapitre.

Au-delà de son engagement social, le Groupe est convaincu que la diversité et l'inclusion sont source de créativité et d'innovation et donc de performance économique. C'est pourquoi Kering veille à diffuser une culture de l'égalité à tous les niveaux de l'organisation. Dans le cadre de sa stratégie de développement durable, Kering s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité femmes-hommes et l'égalité de salaire, à tous les niveaux de hiérarchie dans le Groupe à horizon 2025.

Kering a identifié et mis en place un plan d'actions pour atteindre la parité femmes-hommes, en particulier au sein des instances dirigeantes du Groupe, à savoir au sein du Top 450, à horizon 2025. Pour y parvenir, le Groupe met l'accent sur :

- la représentation des femmes dans le développement des talents et plans de succession ;
- la parité dans les processus de recrutement ;
- les promotions au sein du Groupe par genre et niveau hiérarchique ;
- la mesure de la parité à chaque niveau hiérarchique sur une base trimestrielle, dans toutes les Maisons du Groupe au travers d'indicateurs clefs.

Les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont les suivants :

- favoriser la participation aux programmes pour promouvoir le leadership des femmes ;
- mettre en place un programme de mentoring à destination des femmes au niveau international ;
- développer un programme de formation des salariés ;
- mettre en place une politique de parentalité mondiale ;
- faciliter l'expression des attentes des femmes via les Comités de diversité et inclusion mis en place dans chaque Maison du Groupe.

### 2.2.2 Principes relatifs à la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, nationalités, âge, qualifications et expériences professionnelles, etc.).

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2021.

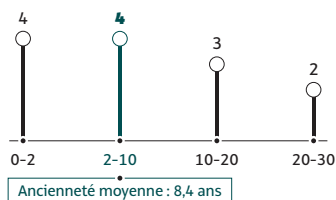
## Politique de diversité du Conseil d'administration

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2021														
<b>Composition du Conseil</b>	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	<p><b>Proportion de femmes <sup>(1)</sup></b></p> <table border="1"> <tr><th>Année</th><th>Proportion de femmes (%)</th></tr> <tr><td>2010</td><td>28 %</td></tr> <tr><td>2015</td><td>30 %</td></tr> <tr><td>2021</td><td>55 %</td></tr> </table>	Année	Proportion de femmes (%)	2010	28 %	2015	30 %	2021	55 %						
Année	Proportion de femmes (%)															
2010	28 %															
2015	30 %															
2021	55 %															
	Complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expérience	<p><b>Expériences :</b></p> <p>Finances/Direction Générale : Tidjane Thiam, Yseulys Costes, Jean-Pierre Denis, Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, Baudouin Prot et Jean Liu</p> <p>Connaissance du secteur : Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer, Emma Watson et Daniela Riccardi</p> <p>Technologie, Digital et Cybersécurité : Yseulys Costes et Jean Liu</p> <p>Innovation : Yseulys Costes et Jean Liu</p> <p>Gouvernance : Sophie L'Hélias et Financière Pinault représentée par Héroïse Temple-Boyer</p> <p>Responsabilité sociétale et environnementale : Emma Watson, Claire Lacaze et Daniela Riccardi</p>														
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	<p>Depuis 2014, un Administrateur représente les salariés</p> <p>En 2020, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen conformément aux statuts et aux dispositions de la loi PACTE</p>														
<b>Indépendance des Administrateurs</b>	Au moins un tiers d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées contrôlées	<p><b>Taux d'indépendance <sup>(1)</sup> du Conseil</b></p> <table border="1"> <tr><th>Catégorie</th><th>Taux (%)</th></tr> <tr><td>Administrateurs indépendants</td><td>55 %</td></tr> <tr><td>Administrateurs non-indépendants</td><td>45 %</td></tr> </table> <p>2010 : 57 % 2015 : 40 % 2021 : 55 %</p>	Catégorie	Taux (%)	Administrateurs indépendants	55 %	Administrateurs non-indépendants	45 %								
Catégorie	Taux (%)															
Administrateurs indépendants	55 %															
Administrateurs non-indépendants	45 %															
<b>Âge des Administrateurs</b>	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans	<p><b>Âge moyen</b></p> <table border="1"> <tr><th>Tranche d'âge</th><th>Nombre d'administrateurs</th></tr> <tr><td>30-35</td><td>1</td></tr> <tr><td>40-45</td><td>2</td></tr> <tr><td>45-50</td><td>2</td></tr> <tr><td>50-55</td><td>1</td></tr> <tr><td>55-60</td><td>4</td></tr> <tr><td>60-70</td><td>3</td></tr> </table> <p>Âge moyen : 54 ans</p> <p>2010 : 55 ans 2015 : 57 ans 2021 : 54 ans</p>	Tranche d'âge	Nombre d'administrateurs	30-35	1	40-45	2	45-50	2	50-55	1	55-60	4	60-70	3
Tranche d'âge	Nombre d'administrateurs															
30-35	1															
40-45	2															
45-50	2															
50-55	1															
55-60	4															
60-70	3															

(1) Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2021
----------	-----------	--

<b>Ancienneté moyenne au sein du Conseil</b>		<table border="1"> <caption>Ancienneté moyenne au sein du Conseil</caption> <thead> <tr> <th>Tranche d'âge (ans)</th> <th>Nombre de membres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2-10</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>10-20</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>20-30</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ancienneté moyenne : 8,4 ans</p>	Tranche d'âge (ans)	Nombre de membres	0-2	4	2-10	4	10-20	3	20-30	2
Tranche d'âge (ans)	Nombre de membres											
0-2	4											
2-10	4											
10-20	3											
20-30	2											
<b>Nationalités</b>	Représentation autant que possible du poids géographique des zones du Groupe ainsi que le plus grand nombre de nationalités	Parmi les Administrateurs, les nationalités française, italienne, britannique, chinoise et ivoirienne, sont représentées au sein du Conseil d'administration. En outre, les Administrateurs ont une forte expérience ou exposition internationale en occupant ou en ayant occupé des postes ou des mandats dans des entreprises à envergure internationale ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger.										



### Processus de sélection des Administrateurs

Le Conseil d'administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires, les Administrateurs sont également choisis pour leurs compétences, leurs expériences et leur maîtrise des enjeux stratégiques du marché sur lequel le Groupe intervient. La composition du Conseil d'administration doit offrir la meilleure diversité possible en incluant des compétences techniques variées.

Le Conseil d'administration réfléchit en amont aux perspectives souhaitables d'évolution de la composition du Conseil à court et moyen terme, en évaluant plus particulièrement les compétences qu'il souhaite réunir et en prenant en considération les conclusions de l'évaluation externe des travaux du Conseil conduite tous les trois ans, dans le cadre de laquelle il est demandé à un consultant externe de cartographier les expertises et de faire le point sur les éventuels besoins.

Ainsi, le Conseil est amené à définir, avec l'appui de la Direction Générale et du Comité des nominations et de la gouvernance, des objectifs de diversité de ses membres à la fois en termes de nationalité mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils d'Administrateurs.

Dans ce cadre, le Comité des nominations et de la gouvernance a élaboré une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil d'administration. Cette procédure reflète l'attention particulière portée par le Conseil à sa composition et notamment à la diversité de ses membres qui est une source de créativité et de performance.

Cette procédure prévoit notamment que le Comité des nominations et de la gouvernance engage en son sein, à l'occasion de l'examen de toute candidature comme Administrateur, une discussion sur l'expérience, les qualifications, les particularités et les talents de chaque candidat au regard des objectifs et caractéristiques de la politique de diversité

des membres du Conseil d'administration, notamment en termes de nationalité, de représentation entre les femmes et les hommes, d'origine culturelle, d'expertise et d'ancienneté.

Lorsque le siège d'un Administrateur vient à être vacant, ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le souhait d'élargir ou de modifier sa composition, ces éléments sont de nouveau évalués.

### 2.2.3 Direction Générale

Le Conseil d'administration a décidé, après que l'Assemblée générale mixte du 19 mai 2005 a adopté les nouveaux statuts de Kering SA (alors PPR) instituant un mode de gouvernance par Conseil d'administration, d'opter pour l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et a renouvelé cette option en mai 2009. Ce choix s'est révélé être un facteur de gouvernance efficient compte tenu de l'organisation du Groupe Kering : M. François-Henri Pinault est Président-Directeur général de Kering, société mère du Groupe. Il est d'une part, lié à l'actionnaire de contrôle et d'autre part, très impliqué dans la conduite des affaires du Groupe dont il a une connaissance précise et opérationnelle, et une expérience approfondie. Sur proposition du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a nommé un Directeur général délégué dont il a renouvelé le mandat le 22 avril 2021 qui dispose des mêmes pouvoirs à l'égard des tiers que le Directeur général. Le Directeur général délégué a été nommé Administrateur par l'Assemblée générale mixte du 7 mai 2009 pour un mandat de quatre années, mandat dernièrement renouvelé le 22 avril 2021 pour la même durée.

Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué participent tous deux à position égale aux travaux du Conseil d'administration composé à 55 % d'Administrateurs indépendants et dont le bon fonctionnement est assuré notamment par la fréquence de ses réunions, l'assiduité de ses membres, l'assistance de ses Comités spécialisés, et la présence d'un Administrateur Référent.

## 2.2.4 Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général et du Directeur général délégué

Dans le cadre de la mission légale du Conseil d'administration de déterminer les orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre, et sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil (conventions réglementées, cautions avales et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers...), les statuts de la Société prévoient que certaines décisions du Directeur général et du Directeur général délégué, en raison de leur nature ou de leur caractère significatif, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

- les questions et opérations affectant de façon substantielle la stratégie du Groupe, sa structure financière ou son périmètre d'activité ;
- sauf décision de l'Assemblée générale des actionnaires, les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes effectuées par la Société ou par toute entité contrôlée par le Groupe dans la mesure où elles dépassent chacune un montant fixé annuellement par le Conseil (qui était de 500 millions d'euros en 2021) :
  - tout investissement ou désinvestissement, y compris prise, cession ou échange de participations dans toutes entreprises existantes ou à créer,
  - tout achat ou cession d'immeuble de la Société.

Le Conseil d'administration est régulièrement saisi et examine avec attention toutes ces opérations.

## 2.2.5 Indépendance des Administrateurs

Pour examiner la qualification d'indépendance d'un Administrateur et prévenir les éventuels risques de conflit d'intérêts, le Conseil a retenu les critères définis dans le Code AFEP-MEDEF, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans, étant entendu que la perte de la qualité d'Administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.

Chaque année, une analyse de l'indépendance de chaque Administrateur est menée par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base des critères énumérés par le Code AFEP-MEDEF. S'agissant de l'analyse de l'indépendance au regard du critère de la relation d'affaires directe ou indirecte, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier, si relation d'affaires il y a, sa matérialité et évaluer l'indépendance de l'Administrateur concerné.

En 2021, après examen par le Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a examiné, avec une vigilance particulière, et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Kering et l'entité ou le groupe dont est issu chaque Administrateur indépendant. Il en résultait qu'à l'exception de Mme Yseulys Costes et M. Tidjane Thiam, aucun des Administrateurs indépendants, ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa direction. Le Conseil d'administration a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale de la société Numberly – groupe 1000mercis et des relations d'affaires entretenues en 2021 entre la société Numberly – groupe 1000mercis et Kering. Les flux d'affaires entre ces deux sociétés, toutes activités confondues et au niveau mondial sont, de part et d'autre, très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil d'administration.

Ainsi, le Conseil d'administration considère Mme Yseulys Costes comme indépendante, en raison notamment de l'absence de dépendance économique de part et d'autre, et juge utile de continuer à bénéficier de son expertise reconnue.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a procédé à l'analyse de la situation de M. Tidjane Thiam lorsqu'il a créé *Freedom Acquisition Corporation I*, une société d'acquisition à vocation spécifique ou SPAC dans laquelle la société Artémis a investi. En amont de cet investissement, M. Tidjane Thiam a consulté le Président du Conseil pour s'assurer de l'absence de tout conflit d'intérêts. L'analyse menée par le Comité des nominations et de la gouvernance pour vérifier l'indépendance et l'existence d'un éventuel conflit d'intérêts a été effectuée et partagée avec l'Administrateur Référent. Il résulte de cette analyse que M. Tidjane Thiam entretient cette relation d'affaires avec la société Artémis ; ce co-investissement est sans influence sur son mandat d'Administrateur. Ce point sera revu à intervalle régulier par le Comité des nominations et de la gouvernance et par l'Administrateur Référent.

Aussi, le Conseil d'administration considère M. Tidjane Thiam comme indépendant.

Le Conseil d'administration a enfin procédé au même examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Emma Watson. Un partenariat avait été conclu entre Mme Emma Watson et le Groupe, raison pour laquelle, à la suite de l'évaluation réalisée par le Comité des nominations et de la gouvernance, réuni le 24 juillet 2020, le Conseil avait jugé opportun d'exclure la qualité d'indépendance pour cette Administratrice. Ce partenariat n'ayant finalement pas été mis en œuvre, le Conseil d'administration, réuni le 16 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, considère Mme Emma Watson comme indépendante, au regard de l'absence de lien d'affaires entre le groupe Kering et cette Administratrice.

En conséquence, six Administrateurs sur onze <sup>(1)</sup> (que compte le Conseil au 16 février 2022), sont qualifiés d'Administrateurs indépendants (Mmes Yseulys Costes, Daniela Riccardi, Sophie L'Hélias, Jean Liu, Emma Watson et M. Tidjane Thiam), observation étant faite que, dans les sociétés ayant un actionnaire de contrôle – ce qui est le cas de Kering – le Code AFEP-MEDEF recommande le respect de la règle « d'au moins un tiers » d'administrateurs indépendants.

## 2.2.6 Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, en collaboration avec la direction de la Société, examine périodiquement le plan de succession des dirigeants du Groupe, ainsi que des membres actuels ou pressentis du Comité exécutif. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différentes périodes :

- court terme : la succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : la succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ;
- long terme : la succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le travail conjoint du Comité des nominations et de la gouvernance et de la direction de la Société assure une cohérence d'ensemble du plan de succession et du suivi des postes clés, dont la pertinence a pu être mesurée à l'occasion de la relève de dirigeants de certaines Maisons du Groupe ainsi que de certains directeurs de la Création dans des conditions ayant conduit à une reprise ou une accélération de la croissance organique dans les Maisons concernées.

Le Comité des nominations et de la gouvernance continue d'appliquer la méthodologie ainsi retenue pour élaborer un plan de succession applicable au Comité exécutif et à un certain nombre de fonctions clés dans l'entreprise. En outre, la direction de la Société a continué le processus de détermination d'un plan de succession du management qui a fait l'objet d'une analyse par le Comité des nominations et de la gouvernance lors de sa réunion du 4 février 2022. La méthodologie retenue tient compte des spécificités du Groupe, particulièrement de sa gouvernance. Diverses étapes ont été définies, à commencer par la détermination des éventuels changements de gouvernance qui seraient rendus nécessaires par des changements à la tête de l'entreprise, sur la

base d'une comparaison étendue des pratiques organisationnelles de l'industrie et des pairs du CAC 40. L'étape suivante devrait permettre d'identifier les caractéristiques les plus appropriées pour mettre en œuvre le plan stratégique défini par le Conseil ainsi que les principes du Groupe régissant la relation entre le Corporate et les Maisons du Groupe pour pouvoir, en dernière étape, fixer une liste de candidats potentiels.

## 2.2.7 Accueil et formation des Administrateurs

Lors de leur arrivée au sein du Conseil d'administration, tous les Administrateurs peuvent recevoir, s'ils le jugent nécessaire, une formation adaptée à leurs besoins spécifiques au sein du Conseil. Des entretiens sont organisés avec l'Administrateur référent, le Directeur général délégué ainsi qu'avec des dirigeants exécutifs du Groupe afin de fournir un aperçu du Groupe et de permettre une compréhension de chacune des activités.

En outre, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi PACTE, relative au temps nécessaire pour les Administrateurs représentant les salariés pour exercer leur mandat et aux modalités de leur formation au sein de la Société, le Conseil d'administration a décidé, d'une part, d'allouer aux Administrateurs représentant les salariés le temps nécessaire à la préparation de chaque Conseil et, d'autre part, que le temps consacré à leur formation ne pourra pas être inférieur à quarante heures par an au cours du mandat. À ce titre, depuis son entrée au sein du Conseil d'administration de Kering, Mme Claire Lacaze a suivi un stage de formation organisé par l'IFA (Institut français des Administrateurs), ainsi que des formations internes dispensées par certaines directions fonctionnelles de la Société. La seconde Administratrice représentant les salariés, Mme Concetta Battaglia, s'est entretenue à plusieurs reprises avec le Directeur général délégué, l'Administratrice Référente et le Secrétaire du Conseil d'administration afin de poursuivre sa formation en interne, amorcée depuis le début de son mandat en 2020, sur les spécificités du Conseil de Kering, en attendant d'effectuer une formation externe.

Par ailleurs, le Conseil d'administration fait régulièrement l'objet d'une évaluation dans les conditions décrites à la section 2.3.2 du présent chapitre.

## 2.3 Activité du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés

### 2.3.1 Activité du Conseil d'administration en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

#### Activité du Conseil d'administration en 2021

Au cours de l'année 2021, le Conseil s'est réuni à dix reprises (y compris par visioconférence et audioconférence).

(1) Le Code AFEP-MEDEF prévoit que, pour établir les pourcentages d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés. C'est pourquoi la proportion d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil est calculée sur la base de 11 Administrateurs et non de 13.

## Ordre du jour et taux de participation des réunions du Conseil d'administration

Les travaux du Conseil d'administration ont notamment porté sur :

<b>Comptes et gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen et arrêté des comptes annuels 2020</li> <li>Proposition d'affectation du résultat/dividende/date de mise en paiement</li> <li>Examen et arrêté des comptes semestriels 2021</li> <li>Revue de l'activité trimestrielle</li> <li>Examen du budget 2021</li> <li>Suivi régulier des impacts de la Covid-19</li> <li>Programme de rachat d'actions</li> <li>Acompte sur dividende</li> <li>Cession d'un bloc de titres PUMA</li> <li>Cautionnements, avals et garanties en faveur de tiers et autorisations d'effectuer certaines opérations</li> <li>Conventions réglementées</li> <li>Renouvellement du programme EMTN</li> <li>Examen des rapports des Commissaires aux comptes ainsi que l'étude des travaux et l'approbation des recommandations du Comité d'audit</li> </ul>
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport sur le Gouvernement d'entreprise</li> <li>Revue du Document d'enregistrement universel</li> <li>Point sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités, notamment à la suite du renouvellement des mandats du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, et de la démission de Mme Ginevra Elkann</li> <li>Évaluation de l'indépendance des Administrateurs</li> <li>Évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et de chacun de ses Comités</li> <li>Convocation de l'Assemblée générale annuelle mixte du 22 avril 2021 et de l'Assemblée générale ordinaire du 6 juillet 2021 sur une résolution unique (revue des résolutions soumises au vote des actionnaires)</li> <li>Mise à jour du règlement intérieur du Conseil</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des nominations et de la gouvernance</li> </ul>
<b>Rémunérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de la répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration</li> <li>Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires exécutifs sociaux ainsi que de la politique de rémunération des Administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale des actionnaires</li> <li>Examen des rémunérations variables 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2020</li> <li>Ratio d'équité</li> <li>Adoption d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité des rémunérations</li> </ul>
<b>Activité du Groupe et stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Points d'étape réguliers sur la marche des affaires</li> <li>Suivi régulier des impacts de la Covid-19 sur les activités du Groupe</li> <li>Examen des impacts ESG</li> <li>Politique en matière de droits humains</li> <li>Déclaration contre l'esclavage (<i>Modern Slavery Act</i>)</li> <li>Examen des travaux et des recommandations présentés par le Comité de développement durable</li> </ul> <p>Chaque année, une réunion est consacrée à la présentation des sujets stratégiques par les équipes opérationnelles ou fonctionnelles, en plus des sujets régulièrement présentés au cours de l'exercice lors d'autres séances du Conseil d'administration. La réunion stratégique en 2021 a été organisée au centre logistique de Kering à Trecate (Italie) puis au siège de Milan, et portait notamment sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Questions liées à la place de la Chine dans l'industrie du luxe, et plus particulièrement au sein du Groupe</li> <li>Composante intemporelle du luxe</li> <li>Impact du développement durable sur les aspects opérationnels de la Maison Gucci</li> <li>Revue annuelle des risques</li> </ul> <p>Cette session annuelle est l'occasion de rencontres et d'échanges privilégiés entre les Administrateurs et l'équipe de direction du Groupe et de ses Maisons.</p>
<b>Session hors la présence des dirigeants mandataires exécutifs, organisée par l'Administratrice référente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité du Conseil d'administration en matière ESG</li> <li>Impact sur les activités du Groupe de la COP 26 organisée à Glasgow sur les changements climatiques</li> <li>Mise en place d'une dynamique commune du Conseil post-Covid pour recréer du lien entre les membres du Conseil</li> <li>Évaluation du Conseil d'administration</li> </ul> <p>Cette réunion a eu lieu le 9 décembre 2021 et réunissait dix Administrateurs, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué.</p>

Le Conseil d'administration s'est réuni dix fois en 2021 avec un taux de présence moyen de 86 %, dont le détail par réunion figure ci-dessous :

Dates	Taux de participation
16 février 2021	86 %
11 mars 2021	93 %
22 avril 2021 (pré-Assemblée générale)	79 %
22 avril 2021 (post-Assemblée générale)	77 %
26 mai 2021	100 %
6 juillet 2021	77 %
27 juillet 2021	85 %
1 <sup>er</sup> octobre 2021	77 %
20 et 21 octobre 2021	92 %
9 décembre 2021	92 %

Ont participé aux séances du Conseil d'administration :

- les Administrateurs ;
- le Secrétaire du Conseil (Directeur juridique du Groupe) ;
- la Déléguée du Comité social et économique ;
- et ponctuellement les Commissaires aux comptes, le Directeur financier du Groupe, la Directrice de la stratégie, le Directeur de l'audit interne, la Directrice du développement durable, la Directrice des ressources humaines, les Directeurs de Maisons et des intervenants extérieurs en fonction des sujets abordés lors de ces séances.

Dans le contexte de la crise de la Covid-19, les Administrateurs ont suivi de près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire pour les salariés du Groupe et ses parties prenantes que sur l'activité du Groupe.

L'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration est élaboré par le Secrétaire après échanges avec le Président-Directeur général et le Directeur général délégué, en tenant compte des ordres du jour des réunions des Comités spécialisés et des propositions de l'Administratrice Référente qui a la possibilité d'ajouter des points spécifiques à l'ordre du jour des séances du Conseil.

Plusieurs jours avant chaque réunion du Conseil, chaque Administrateur reçoit l'ordre du jour, le projet de procès-verbal de la précédente séance ainsi que la documentation associée à l'ordre du jour, par l'intermédiaire d'une solution sécurisée de partage de fichiers.

Le procès-verbal de chaque réunion fait l'objet d'une approbation expresse lors de la réunion suivante du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, certains sujets font l'objet d'un examen préalable par les différents Comités en fonction de leur domaine, afin de leur permettre d'émettre un avis avant d'être ensuite présentés au Conseil d'administration pour décision. Lors de chaque réunion du Conseil, un compte-rendu des séances des Comités ayant eu lieu préalablement est effectué par leur Président.

Par ailleurs, à l'initiative de l'Administratrice Référente, les membres du Conseil d'administration se sont réunis le 9 décembre 2021 sur l'ordre du jour décrit dans le tableau ci-avant, hors la présence du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société. L'Administratrice Référente s'est également entretenue, de manière individuelle avec les Administrateurs au cours de l'exercice.

Afin de maintenir un véritable dialogue avec ses investisseurs, la Société a poursuivi au cours de l'exercice 2021 les occasions de rencontres avec ses actionnaires et l'ensemble de la communauté financière.

Ainsi, la Société, sous l'impulsion du Conseil, a engagé depuis 2018 un dialogue renforcé avec les investisseurs, en particulier sur les questions de Gouvernance. Cette démarche a été unanimement saluée par les investisseurs rencontrés, et s'est ainsi poursuivie au cours des exercices suivants en l'élargissant aux thématiques « ESG » (Environnement, Sociale, Sociétale et Gouvernance). Dans cette perspective, l'Administratrice Référente (dont le rôle est détaillé à la section 1.5 du présent chapitre), accompagnée du Secrétaire du Conseil d'administration, de la Directrice du développement durable, de la direction des Relations Investisseurs et du Directeur financier ont établi un programme de *roadshow* dédié à ces questions ESG. Une description de ce programme figure en section 1.4 du présent chapitre 4.

### Activité du Conseil d'administration en 2022, jusqu'au 16 février

Depuis le début de l'exercice 2022, le Conseil d'administration s'est réuni une fois, le 16 février 2022, pour arrêter les comptes annuels et rapports de l'exercice 2021 en vue de l'Assemblée générale des actionnaires et pour approuver le présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Il lui a été rendu compte de la situation financière du Groupe. Le Conseil a également procédé à l'attribution et à la répartition des rémunérations 2021 allouées aux Administrateurs suivant les modalités adoptées en mars 2014 et modifiées le 11 février 2020, prenant en compte les décisions prises par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 avril 2020.

Par ailleurs, le rapport de l'évaluation externe du Conseil d'administration menée par Egon Zehnder, cabinet externe et décrit ci-dessous, a été exposé au Conseil lors de cette réunion.

### 2.3.2 Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Conformément à son règlement intérieur, depuis 2004, au moins une fois par an, le Conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à une discussion sur son fonctionnement, en s'appuyant tous les trois ans sur une évaluation externe de son fonctionnement formalisée par un membre indépendant ou tiers expert.

La dernière évaluation, effectuée par un tiers expert ayant une expérience reconnue dans le domaine de la gouvernance des conseils d'administration de sociétés cotées, a eu lieu en 2019.

À la suite de l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil menée en 2020 par l'Administratrice Référente, une nouvelle évaluation externe a été confiée en 2021 au cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder, expert dans ce domaine. Cette évaluation a consisté en un questionnaire et des entretiens individuels avec chaque Administrateur. En plus de l'appréciation de la contribution effective de chaque Administrateur, cette évaluation a porté notamment sur les thèmes suivants :

- la composition et le rôle du Conseil d'administration ;
- l'intégration des nouveaux Administrateurs ;
- la contribution du Conseil à la stratégie du Groupe ;
- le rôle du Conseil sur les thématiques ESG.

Il ressort de cette évaluation une appréciation globalement très favorable du fonctionnement du Conseil d'administration au sein duquel la liberté d'expression, le rôle moteur du Président du Conseil et du Directeur général délégué, et l'étude approfondie des sujets sont soulignés comme des forces. Sous l'impulsion du Président-Directeur général, le Conseil d'administration a une conscience aiguë des questions ESG et les traduit en outils de mesure de la performance de l'entreprise. La qualité des travaux des quatre Comités est également unanimement saluée.

Concernant la stratégie, les journées et présentations stratégiques sont très appréciées et confortent le choix d'impliquer le Conseil, dans son ensemble, sur ces sujets. Toutefois, les Administrateurs ont émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques.

En matière de composition du Conseil d'administration, les axes d'amélioration sont identifiés pour tenir compte notamment des échéances prochaines de certains mandats.

### 2.3.3 Comités spécialisés

#### Comité d'audit

##### Composition au 16 février 2022

<b>Tidjane Thiam</b>	Président
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Vice-Président
<b>Yseulys Costes</b>	Administratrice indépendante
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Sophie L'Hélias</b>	Administratrice indépendante
<b>Jean Liu</b>	Administratrice indépendante



**67%**  
d'administrateurs  
indépendants



**87%**  
taux de présence  
en 2021



**5**  
réunions  
au cours de l'exercice 2021

#### Missions

Créé en décembre 2002, le Comité d'audit a pour mission principale, dans la limite des fonctions du Conseil d'administration, d'examiner les comptes annuels et semestriels, de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables en vigueur dans l'entreprise et les principales filiales du Groupe, de s'assurer de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne et de la gestion des risques dans le Groupe, de connaître les politiques mises en œuvre dans le Groupe en matière de développement durable et respect de l'environnement, ainsi que d'entendre et d'interroger les Commissaires aux comptes. Sont portées à la connaissance du Comité les principales problématiques identifiées par la direction de l'Audit interne du Groupe.

Il fait régulièrement rapport et formule tout avis ou recommandation au Conseil dans les domaines de sa compétence. Les réunions du Comité donnent lieu à un compte rendu écrit et approuvé.

Pour exercer son rôle, le Comité s'appuie, outre les auditeurs externes, sur le Directeur financier du Groupe et le Directeur de l'audit interne du Groupe, ainsi que le Directeur juridique qui sont appelés à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité. Le Comité peut également recourir à des experts extérieurs à la Société et entendre toute personne.

Il examine chaque année les honoraires des Commissaires aux comptes de la Société et apprécie les conditions de leur indépendance. Le Comité d'audit a également pour mission d'examiner les candidatures des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, le Comité émet des recommandations au Conseil d'administration en matière d'évaluation régulière des conditions de conclusion des conventions courantes et réglementées au sein du Groupe. Dans ce cadre, il examine annuellement la facturation réalisée au titre du contrat conclu entre Kering et Artémis (une description de ce contrat figure au sein de la note 32 sur les comptes consolidés du présent document), ainsi que l'évolution de cette facturation.

Les membres du Comité d'audit ont une compétence reconnue en matière financière ou comptable, alliant leurs expertises dans le domaine de la Direction Générale et opérationnelle d'établissements bancaires et d'entreprises comme le confirment leurs parcours professionnels (voir section 2.1 du présent chapitre). En effet, M. Tidjane Thiam, Président du Comité d'audit, qui est notamment Président Exécutif du SPAC *Freedom Acquisition Corporation I* et ancien Directeur général du Crédit Suisse, fait bénéficier à ce Comité de son expertise et de ses compétences financières reconnues. M. Jean-Pierre Denis, Vice-Président de ce Comité, a été notamment Président du Crédit Mutuel Arkéa et inspecteur des finances, et bénéficie d'une longue expérience de Direction Générale. Mme Yseulys Costes, Présidente-Directrice générale du groupe Numberly-1000 mercis, Mme Héloïse Temple-Boyer, Directrice générale déléguée d'Artémis, et Mme Jean Liu, Présidente de Didi Chuwing, bénéficient également d'une expérience reconnue de Direction Générale. De par leur expérience professionnelle (décrite au 2.1 : « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration ») et leur excellente connaissance des

procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, l'ensemble des membres du Comité d'audit a les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les deux tiers des membres du Comité d'audit sont Administrateurs indépendants et aucun dirigeant mandataire social exécutif n'en est membre.

### Procédure d'appel d'offres mise en place pour le renouvellement des Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale du 16 avril 2016 a décidé de renouveler KPMG SA dans ses fonctions de Commissaire aux Comptes titulaire pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Lors de cette Assemblée générale qui se tiendra en 2022, il ne sera pas possible de proposer le renouvellement de KPMG SA, le cabinet ayant atteint la durée maximale pour le mandat de Commissaire aux Comptes selon les dispositions transitoires de la Réforme Européenne de l'Audit (la première prise de fonctions de KPMG SA datant de 1992).

Dans l'objectif de gérer au mieux la transition entre KPMG SA et un nouveau cabinet ainsi que prévenir le risque pour un cabinet d'accepter une mission incompatible dans l'exercice qui précède sa nomination, il a été décidé en 2020 de lancer un appel d'offres pour identifier le cabinet susceptible de remplacer KPMG à compter de 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La méthodologie et le calendrier de l'appel d'offres ont été présentés au Comité d'Audit du 6 février 2020 qui en a approuvé les grands principes.

L'appel d'offres s'est principalement déroulé de mai à octobre 2020 sur la base d'un cahier des charges revu par le Comité d'audit le 4 juin 2020 et adressé à 4 grands cabinets (EY, Grant Thornton, Mazars et PwC). Des entretiens avec des cadres

dirigeants ont été notamment organisés pour permettre à ces cabinets de mieux comprendre les principaux enjeux financiers du Groupe mais aussi son environnement informatique et de contrôle interne. À l'issue du processus, les cabinets ont été invités à présenter formellement leurs dossiers de réponse à l'appel d'offres.

Un comité de sélection, composé du Directeur de l'audit interne, du Directeur juridique, de la Directrice du contrôle financier et du Directeur financier s'est réuni pour juger de la qualité des réponses reçues au regard de 12 critères, dont un seul se rapportant au niveau d'honoraires.

Le Comité de sélection a recommandé que les deux cabinets les mieux notés soient reçus par le Directeur général délégué et le Président du Comité d'audit.

À l'issue de ces entretiens organisés en novembre 2020, un consensus s'est dégagé pour proposer à l'Assemblée générale du 28 avril 2022 PricewaterhouseCoopers comme futur Commissaire aux Comptes du Groupe.

Le Président du Comité d'audit a restitué à chacun des membres du Comité d'audit les conclusions de l'appel d'offres en décembre 2020. Le sujet a été ensuite mis à l'ordre du jour du Comité d'audit du 11 février 2021 afin d'entériner le choix de PricewaterhouseCoopers et permettre à la direction Financière d'organiser l'année de transition.

### Travaux du Comité d'audit en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni à cinq reprises, avec un taux de présence moyen de 87 %.

Au cours de l'exercice 2021, le Directeur financier Groupe et le Directeur de l'audit interne Groupe ont été régulièrement invités à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité d'audit a traité notamment les points suivants :

<b>Processus d'élaboration des informations comptables et financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des options comptables pour les comptes annuels et semestriels, des engagements hors bilan, et du rapport d'activité, en analysant l'impact de la Covid-19 sur l'activité du Groupe</li> <li>Présentation de l'avancement de la transformation de la fonction Finance et de son impact sur l'environnement de contrôle</li> <li>Examen des prestations effectuées par Artémis en 2020</li> <li>Point en matière de financement et trésorerie du Groupe</li> <li>Examen de la performance boursière de la Société</li> </ul>
<b>Audit interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités d'audit interne (missions d'audit et suivi des plans d'actions) effectuées au cours de l'exercice 2021 et début 2022</li> <li>Examen de la mise à jour de la chaîne de fournisseurs</li> <li>Présentation et approbation du plan d'audit</li> </ul>
<b>Contrôle interne et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des activités de contrôle interne</li> <li>Revue du dispositif de gestion des risques incluant l'approche d'élaboration de la cartographie des risques du groupe et présentation de la priorisation des risques (y compris les enjeux RSE)</li> <li>Examen de la cybersécurité du Groupe (cartographie des risques, plans d'actions et formations en la matière)</li> <li>Revue du programme de conformité du Groupe - présentation de la cartographie des risques 2021 en matière de conformité</li> </ul>
<b>Commissaires aux comptes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen de l'étendue de la mission des Commissaires aux comptes ainsi que leur indépendance et leur programme général des travaux d'audit</li> <li>Supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats</li> </ul>
<b>Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue des litiges</li> <li>Revue de la politique de propriété intellectuelle du Groupe – examen de la protection du portefeuille de marques</li> <li>Revue de la protection des données</li> <li>Examen des politiques et procédures mises en place en matière de devoir de vigilance et respect des droits humains</li> </ul>

Le Comité d'audit a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité des rémunérations

### Composition au 16 février 2022

<b>Yseulys Costes</b>	Présidente
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur
<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Administratrice
<b>Sophie L'Hélias</b>	Administratrice indépendante
<b>Claire Lacaze</b>	Administratrice représentant les salariés
<b>Tidjane Thiam</b>	Administrateur indépendant



**60 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**100 %**  
taux de présence  
en 2021



**2**  
réunions  
au cours de l'exercice 2021

### Missions

Le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner et proposer au Conseil d'administration : l'ensemble des éléments et conditions de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué (exposé à la section 4 du présent chapitre), la politique de rémunération des mandataires sociaux, la méthode de répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil par l'Assemblée générale, la politique de rémunération des cadres dirigeants, ainsi que les rémunérations et avantages perçus ou différés, options de souscription ou d'achat d'actions, attributions gratuites d'actions et/ou avantages assimilés y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature, au profit des membres du Comité exécutif du Groupe.

Ainsi, au regard des critères du Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs indépendants forment la majorité du Comité des rémunérations.

### Travaux du Comité des rémunérations en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2021, la Directrice des ressources humaines et la Directrice des rémunérations et avantages sociaux du Groupe ont été régulièrement invitées à présenter leurs travaux et à répondre aux questions du Comité lors de ses séances.

Le Comité des rémunérations a traité notamment les points suivants :

<b>Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des rémunérations variables 2020 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en constatant le taux d'atteinte des objectifs de performance, sur la base des résultats de l'année 2020</li> <li>Revue de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2021</li> <li>Examen des rémunérations variables 2020 et principes de rémunération 2021 des membres du Comité exécutif, ainsi que la rémunération applicable au <i>Chief Compliance Officer</i></li> <li>Examen du ratio d'équité 2021</li> <li>Exposé et analyse des points soulevés par les investisseurs lors du <i>Roadshow ESG</i> en décembre 2021</li> </ul>
<b>Rémunération allouée aux Administrateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2021</li> </ul>
<b>Actionnariat salarié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen du projet d'opération d'actionnariat salarié</li> </ul>

Le Comité des rémunérations a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité des nominations et de la gouvernance

### Composition au 16 février 2022

<b>Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer</b>	Présidente
<b>Concetta Battaglia</b>	Administratrice représentant les salariés
<b>Yseulys Costes</b>	Administratrice indépendante
<b>Sophie L'Hélias</b>	Administratrice indépendante
<b>Baudouin Prot</b>	Administrateur



**50 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**100 %**  
taux de présence  
en 2021



**1**  
réunion  
au cours de l'exercice 2021

### Missions

Créé en mars 2003, le Comité des nominations et de la gouvernance a pour mission d'examiner les propositions de nomination d'Administrateurs, ainsi que la situation de ceux-ci au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil, cet examen devant être effectué préalablement à chaque nomination et pouvant l'être à tout moment que le Comité juge utile. Il formule, dans ces domaines, tous avis et recommandations au Conseil. Ce Comité est également en charge d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif du Groupe, qu'il revoit régulièrement, afin de s'assurer qu'il est en mesure à tout moment de proposer des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.

Le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de 50 % d'administrateurs indépendants et ne constitue pas une majorité, telle que recommandée par le Code AFEP-MEDEF (voir l'explication décrite à la section 2.5).

### Travaux du Comité des nominations et de la gouvernance en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité des nominations et de la gouvernance s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 100 %.

Au cours de l'exercice 2021, le cabinet de conseil en gestion et de recrutement Egon Zehnder a été invité à présenter sa méthodologie d'analyse puis son rapport sur l'évaluation du Conseil et des Comités spécialisés et à répondre aux questions du Comité des nominations et de la gouvernance.

Le Comité des nominations et de la gouvernance a traité notamment les points suivants :

<b>Nomination</b>	• Évolution et réflexion sur la composition du Conseil et de ses Comités
<b>Évaluation</b>	• Travaux et compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités, établi par le cabinet externe • Revue des critères d'indépendance des Administrateurs
<b>Succession</b>	• Revue du processus de mise en œuvre du plan de succession des dirigeants du Groupe

Le Comité des nominations et de la gouvernance a rendu compte au Conseil d'administration de ses travaux et fait ses recommandations.

## Comité de développement durable

### Composition au 16 février 2022

<b>Emma Watson</b>	Présidente
<b>François-Henri Pinault</b>	Président-Directeur général
<b>Jean-Pierre Denis</b>	Administrateur
<b>Sophie L'Hélias</b>	Administratrice indépendante
<b>Jean-François Palus</b>	Administrateur
<b>Daniela Riccardi</b>	Administratrice indépendante



**50 %**  
d'administrateurs  
indépendants



**83 %**  
taux de présence  
en 2021



**1**  
réunion  
au cours de l'exercice 2021

### Missions

Le Comité de développement durable a pour mission d'assister la Société et le Groupe dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une bonne gouvernance d'entreprise en matière de développement durable, de responsabilité sociétale et éthique du Groupe.

### Travaux du Comité de développement durable en 2021 et jusqu'au 16 février 2022

En 2021, le Comité s'est réuni une fois, avec un taux de présence de 83 %.

Le Comité a notamment revu les projets de développement durable réalisés en 2021 et a discuté des politiques et résultats du Groupe en matière de climat, biodiversité, bien-être animal et économie circulaire. Les membres du Comité ont également échangé sur la performance ESG du Groupe, ainsi que les actions nécessaires pour renforcer les mécanismes de prise en compte des risques liés au changement climatique tout au

long de la chaîne de valeur, auprès des fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, il a été décidé lors de cette réunion de désigner un référent climat au sein du Conseil d'administration, pour une entrée en vigueur en 2022, et d'inscrire le sujet à l'ordre du jour des réunions du Conseil deux fois par an.

En raison d'engagements extérieurs dont le Conseil a eu connaissance en amont, Mme Emma Watson, Présidente du Comité de développement durable, n'a pas pu assister à cette réunion. Mme Emma Watson a toutefois apporté sa contribution aux travaux du Conseil et du Comité de développement durable tout au long de l'année 2021 à travers plusieurs échanges avec le Président du Conseil, l'Administratrice Référente et la Directrice du développement durable.

La Directrice du développement durable du Groupe a participé à cette réunion du Comité.

Le Comité de développement durable ne s'est pas réuni début 2022.

### Taux d'assiduité des Administrateurs au sein du Conseil et des Comités pendant l'exercice 2021

	Assiduité aux réunions du Conseil d'administration	Assiduité aux réunions du Comité d'audit	Assiduité aux réunions du Comité des rémunérations	Assiduité aux réunions du Comité des nominations et de la gouvernance	Assiduité aux réunions du Comité de développement durable	Assiduité totale
François-Henri Pinault	90 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	91 %
Jean-François Palus	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Sophie L'Hélias	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tidjane Thiam	80 %	100 %	100 %	n.m.	n.m.	88 %
Yseulys Costes	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Financière Pinault, représentée par Héloïse Temple-Boyer	100 %	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %
Emma Watson	20 %	n.m.	n.m.	n.m.	0 %	18 %
Jean-Pierre Denis	100 %	100 %	100 %	n.m.	100 %	100 %
Concetta Battaglia	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	100 %
Claire Lacaze	100 %	n.m.	100 %	n.m.	n.m.	100 %
Jean Liu <sup>(1)</sup>	40 %	20 %	n.m.	n.m.	n.m.	33 %
Baudouin Prot	80 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	82 %
Daniela Riccardi	100 %	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %
Ginevra Elkann <sup>(2)</sup>	100 %	n.m.	n.m.	100 %	n.m.	100 %

(1) Taux d'assiduité de Jean Liu impacté en 2021 par ses autres engagements professionnels.

(2) Cessation des fonctions de membre du Conseil depuis le 27 avril 2021.

n.m. : Non membre

## 2.4 Autres informations concernant le Conseil d'administration de la Société

### Président d'Honneur du Conseil d'administration

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société, le Conseil d'administration a décidé, le 26 avril 2018, à l'issue de l'Assemblée générale mixte, de confirmer M. François Pinault, fondateur du groupe PPR devenu Kering, en qualité de Président d'Honneur du Conseil d'administration. À ce titre, M. François Pinault est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Il n'a participé à aucune de ces réunions au cours de l'exercice 2021.

## 2.5 Conformité au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées

Le 22 octobre 2008, le Conseil d'administration a annoncé avoir pris connaissance et adopté comme cadre de référence à sa gouvernance d'entreprise les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées et considéré que ces recommandations s'inscrivaient toutes dans la démarche de gouvernement d'entreprise déjà mise en œuvre par la Société.

Par conséquent, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003, de leurs recommandations de janvier 2007 et octobre 2008 précitées et de leur recommandation d'avril 2010 sur le renforcement

de la présence des femmes dans les conseils et qui a été révisé en juin 2013, novembre 2015, novembre 2016 et juin 2018 et actualisé en janvier 2020 (le « Code AFEP-MEDEF ») et de son Guide d'application de janvier 2020, notamment pour l'élaboration du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : [www.medef.fr](http://www.medef.fr) et sur le site internet de l'AFEP à l'adresse suivante : [www.afep.com](http://www.afep.com).

Conformément à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, Kering se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et se conforme à ses recommandations, à l'exception de la recommandation suivante :

### Recommandation AFEP-MEDEF

#### Proportion de membres indépendants dans le Comité des Nominations (section 17.1 du Code)

Le Code recommande que le Comité des Nominations soit composé majoritairement d'administrateurs indépendants.

### Pratique de Kering / Explications

À la suite du départ de Mme Genevra Elkann le 27 avril 2021, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de cinq membres dont 50 % d'administrateurs indépendants. Comme annoncé le 4 mars 2022 et suite aux propositions de nomination de trois nouveaux Administrateurs, le Conseil d'administration a confié au Comité des nominations et de la gouvernance la mission de travailler à la recomposition des Comités à l'issue de l'Assemblée générale du 28 avril 2022.

Toutefois, dans l'attente de cette recomposition, le Conseil d'administration considère que cela n'affecte pas l'efficacité des travaux du Comité. Celui-ci est en effet composé de cinq Administrateurs non-exécutifs, dont deux indépendants et une Administratrice représentant les salariés, ce qui garantit la liberté des échanges. Par ailleurs, les travaux, recommandations et avis du Comité font l'objet de comptes rendus détaillés et sont discutés lors des réunions du Conseil par l'intégralité des Administrateurs.

## Participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les modalités relatives à cette participation sont détaillées dans les dispositions de l'article 19 des statuts et font l'objet d'un rappel dans le chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Aucun élément autre que ceux tenant à la composition actuelle du capital social de Kering (le groupe Artémis étant actionnaire majoritaire à hauteur de 41,74 % du capital et 58,44 % des droits de vote théoriques de Kering au 31 décembre 2021), au droit de vote double statutaire, au programme de rachat par la Société de ses propres actions et aux autorisations par l'Assemblée générale d'augmentation du capital, tels qu'ils sont expressément décrits dans ce Document d'enregistrement universel, n'est susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition portant sur les titres de la Société, ou ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord entre actionnaires de la Société pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions Kering ou à l'exercice des droits de vote correspondant.

## 3 - INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES CONCERNANT LES MANDATAIRES SOCIAUX

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux ;
- aucun des mandataires sociaux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur général ou associé commandité ;
- aucune condamnation n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des mandataires sociaux emportant une interdiction d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des mandataires sociaux de la Société par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- aucun mandataire social ne bénéficie d'un engagement de la Société ou de l'une de ses filiales correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages quelconques dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- aucun mandataire social n'a signalé l'existence d'un accord avec un actionnaire principal, client ou fournisseur de la Société en vertu duquel il a été sélectionné en tant que mandataire.

Par ailleurs, aucun contrat de prestation de services prévoyant l'octroi d'avantages ne lie les Administrateurs au Groupe.

Il n'existe pas d'actifs appartenant directement ou indirectement aux dirigeants de la Société, exploités dans le cadre du Groupe.

À la connaissance de la Société, aucun mandataire social n'est en situation de conflit d'intérêts potentiel entre ses devoirs envers elle et ses intérêts ou autres devoirs et n'a pas de lien familial existant avec un autre mandataire social de la Société.



## Transactions effectuées sur les titres de Kering par les dirigeants, leurs proches et les personnes assimilées

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations sur les titres de la Société déclarées à l'AMF au cours de l'exercice 2021 par les dirigeants, les personnes assimilées aux dirigeants ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées, visés à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont récapitulées ci-après :

	Nature des opérations	Date d'opération	Prix moyen
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	18 février 2021	42,67 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	18 février 2021	530,40 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	19 février 2021	43,77 euros <sup>(1)</sup>
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 43 actions	23 février 2021	520,44 euros
Concetta Battaglia, membre du Conseil d'administration	Acquisition de 7 actions	24 février 2021	530,30 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	24 février 2021	42,27 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	23 avril 2021	648,79 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	27 avril 2021	22,05 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	5 mai 2021	24,90 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	7 mai 2021	692,95 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	10 mai 2021	698,96 euros
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	11 mai 2021	691,85 euros
Artémis	Acquisition de 20 000 actions	12 mai 2021	694,92 euros
Artémis	Acquisition de 4 023 actions	13 mai 2021	687,03 euros
Artémis	Acquisition de 2 500 actions	14 mai 2021	704,20 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	18 mai 2021	710,73 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	19 mai 2021	702,18 euros
Artémis	Acquisition de 14 873 actions	20 mai 2021	710,10 euros
Artémis	Acquisition de 3 927 actions	21 mai 2021	717,46 euros
Artémis	Acquisition de 1 356 actions	24 mai 2021	720,49 euros
Artémis	Acquisition de 15 000 actions	25 mai 2021	726,29 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	27 mai 2021	737,55 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	28 mai 2021	745,09 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	31 mai 2021	749,72 euros
Artémis	Acquisition de 7 500 actions	1 juin 2021	746,27 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	2 juin 2021	25,92 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 1 424 actions	2 juin 2021	742,97 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	3 juin 2021	27,73 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 2 074 actions	4 juin 2021	734,93 euros
Artémis	Acquisition de 5 500 actions	9 juin 2021	744,65 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	10 juin 2021	27,71 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 3 000 actions	10 juin 2021	739,73 euros
Artémis	Acquisition de 5 000 actions	16 juin 2021	748,64 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	16 juin 2021	19,11 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	18 juin 2021	751,75 euros
Artémis	Acquisition de 10 000 actions	23 juin 2021	739,37 euros
Artémis	Acquisition de 218 actions	24 juin 2021	746,37 euros
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	24 juin 2021	17,19 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 25 000 actions (Options de vente d'actions)	23 août 2021	17,71 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	24 août 2021	27,20 euros <sup>(1)</sup>
Artémis	Acquisition de 32 000 actions	30 août 2021	759,64 euros
Artémis	Cession de 50 000 actions (Options de vente d'actions)	29 septembre 2021	31,17 euros <sup>(1)</sup>

(1) Le prix affiché correspond au prix des options vendues.

## Convention réglementée

La convention d'assistance entre les sociétés Kering et Artémis, approuvée au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021. Cette convention est détaillée dans le rapport des Commissaires aux comptes au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

## 4 - RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations figurant dans la présente section détaillent la politique de rémunération des mandataires sociaux de Kering établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Celle-ci tient compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2018 et actualisé en janvier 2020, ainsi que du guide d'élaboration des documents

d'enregistrement universels de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 5 janvier 2022 et des rapports sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE). La politique de rémunération pour l'ensemble des mandataires sociaux fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise de Kering.

### 4.1 Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*)

Le 16 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a arrêté la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au titre de l'exercice 2022.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce, la politique de rémunération pour l'exercice 2022 présentée ci-après comprend les principes généraux et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs en raison de leurs mandats. Elle sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Kering du 28 avril 2022.

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

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société est établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et approuvée annuellement par l'Assemblée générale des actionnaires. La structure et les critères sur lesquels elle repose sont déterminés et évoluent avec le souci d'assurer un strict alignement entre la rétribution versée et la réalisation des objectifs stratégiques financiers et extra-financiers du Groupe.

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

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

La décision approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 16 juin 2020 de substituer, dans la composition de l'intéressement long terme des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, les Unités Monétaires Kering (KMU) par des actions de performance illustre, en outre, le souhait du Groupe de renforcer la lisibilité de l'alignement de cette part de leur rémunération avec les intérêts des actionnaires.

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

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

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

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

Le processus de décision de la politique de rémunération permet enfin d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts. La politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué et le versement des éléments variables dus en application des principes retenus sont débattus et décidés par le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, après approbation des comptes consolidés pour l'exercice fiscal.

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

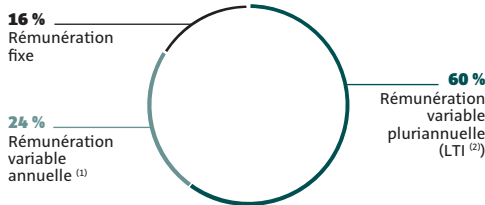
Le Président-Directeur général et le Directeur général délégué ne participent ni au débat ni au vote lors des réunions du Comité des rémunérations et du Conseil examinant ces sujets.

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

La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2022 serait composée des trois agrégats suivants : la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle et la rémunération variable pluriannuelle.

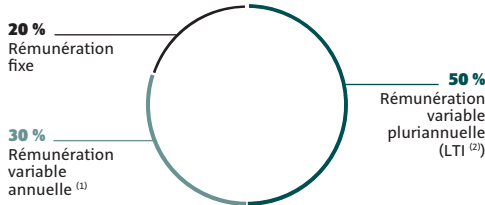
La part relative de chacun d'eux s'établirait de la manière suivante :

##### Président-Directeur général



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

##### Directeur général délégué



- (1) Rémunération variable annuelle : 150 % de la rémunération fixe.  
(2) LTI : 100 % de la rémunération fixe exercice N + rémunération variable annuelle due pour N-1.

##### Rémunération fixe

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

- le niveau et la complexité des missions et responsabilités consubstantielles aux fonctions de Président-Directeur général et de Directeur général délégué dans un groupe de la taille de Kering ;
- l'expérience, le niveau d'expertise et le parcours des titulaires de la fonction ;
- les analyses et études de marché portant sur la rémunération de fonctions similaires dans des sociétés comparables. Le montant fixe proposé est aligné sur la pratique de pairs du CAC 40 et du marché (international) du luxe.

La rémunération fixe, qui, conformément à la recommandation 25.3.1 du Code AFEP-MEDEF, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, sert de base de référence pour le calcul de la rémunération variable annuelle et la valorisation de la rémunération long terme.

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

##### Rémunération variable annuelle

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

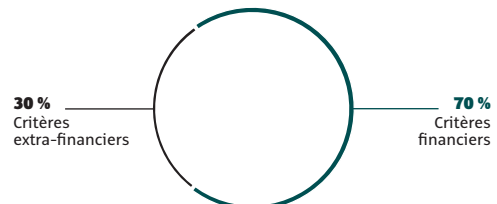
Le 16 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les montants cibles de la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale, cette rémunération variable annuelle sera désormais égale, à objectifs atteints, à 150 % de la rémunération fixe pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué (vs. 120 % de la rémunération fixe du Président-Directeur général et 100 % de la rémunération du Directeur général délégué dans le cadre de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021).

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

Depuis 2016, conformément à la stratégie long terme du Groupe en matière ESG, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé l'introduction de critères de performance extra-financiers dont la réalisation conditionne, à parts égales, 30 % de ladite rémunération variable annuelle. Ils se déclinent selon trois thèmes majeurs : gestion des organisations et des talents, responsabilité sociétale d'entreprise et développement durable.

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

##### Répartition des critères de la rémunération variable annuelle



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

Critères financiers	Pondération
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>70 %</b>

Critères extra-financiers	Objectifs 2022	Pondération
<b>Développement durable</b>	<p><b>Mission : Développement durable, et tout notamment : réduction de l'impact environnemental de Kering en cohérence avec la stratégie pour 2025</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>intensification de la diffusion, dans toutes les entités du Groupe et les chaînes d'approvisionnement, d'une culture active de Développement Durable ;</li> <li>élimination des plastiques à usage unique dans le BtoC ;</li> <li>renforcement et animation des partenariats et actions développement durable en liaison avec des établissements universitaires ;</li> <li>renforcement de la liste des indicateurs ESG existante ;</li> <li>animation du <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs ;</li> <li>établissement et animation de la coalition <i>Watches and Jewellery Initiative 2030</i>.</li> </ul> <p><b>Mission : Éthique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>renforcement de la culture de l'éthique au sein du Groupe ;</li> <li>mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture ;</li> <li>mobilisation des collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique.</li> </ul>	10 %
<b>Responsabilité sociétale</b>	<p><b>Engagement de l'instance dirigeante à travers une communication consacrée à la conformité pour donner une impulsion significative :</b></p> <p>Le Président-Directeur général ainsi que le Directeur général délégué devront faire au moins une communication annuelle relative à la conformité en rappelant l'importance pour le Groupe de la Culture d'Intégrité. Cette dernière devra être accompagnée par une communication équivalente des CEOs des Maisons.</p>	10 %
<b>Gestion des organisations et des talents</b>	<p><b>Engagement de l'instance dirigeante à travers la promotion, le soutien et la conduite d'actions visant à :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière portée à l'équilibre efficient femmes/hommes ;</li> <li>sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents ;</li> <li>diffuser la culture et les valeurs de Kering et renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes.</li> </ul>	10 %
<b>Sous-total</b>		<b>30 %</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

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

Les objectifs préétablis pour les critères extra-financiers 2022 sont exposés ci-dessus. Pour des raisons de confidentialité, les objectifs pour les critères financiers ne sont, quant à eux, pas communiqués au moment de leur fixation mais révélés *ex-post* pour apprécier le taux de réalisation de ces objectifs.

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

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

Les principes décrits ci-dessus régissant la détermination de la part variable annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux seraient mis en œuvre en 2022 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

La totalité de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2022 sera payée en 2023 après approbation des comptes par l'Assemblée générale. Son versement est par ailleurs conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale de la politique de rémunération 2022.

### Mécanismes de déclenchement des critères de la rémunération variable annuelle

Les seuils de déclenchement demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2021 et fonctionnent de la façon décrite dans le tableau ci-après, étant entendu que les objectifs spécifiques chiffrés, pour des raisons de confidentialité, ne sont révélés qu'*a posteriori*, au moment du versement de la rémunération concernée.

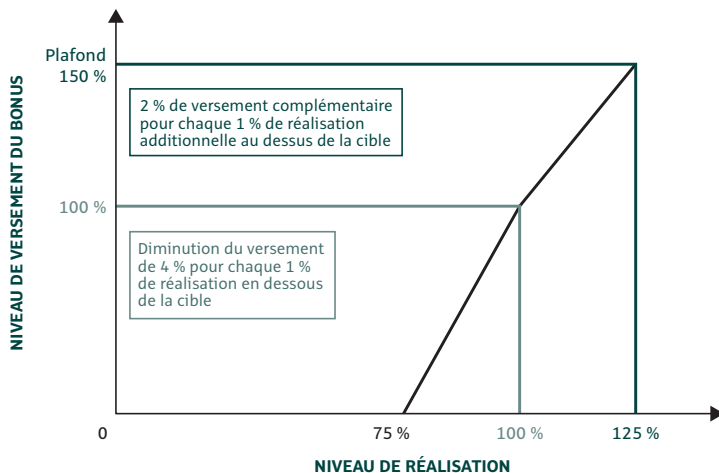
S'agissant des objectifs financiers (composant 70 % de la rémunération variable annuelle), le niveau minimal de réalisation pour chacun des objectifs financiers est de 75 %. Lorsque les objectifs sont précisément atteints, le taux de versement est de 100 % du montant cible. Lorsque le taux de réalisation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

S'agissant des objectifs extra-financiers (composant 30 % de la rémunération variable annuelle), le taux de versement dépend de la réalisation de chacun des trois critères, et s'établit à 0 % si les trois critères ne sont pas réalisés, à 1/3 si un seul critère est réalisé, 2/3 si deux critères sont réalisés et à 100 % en cas de réalisation des trois critères.

	<b>Niveau de versement du bonus</b>	<b>En % de la rémunération fixe PDG et DGD (150 % de la rémunération fixe)</b>
<b>Niveau d'atteinte des objectifs financiers (70 % du bonus) <sup>(1)</sup></b>		
≤ 75 %	0 %	0 %
100 %	100 %	105 %
≥ 125 %	150 %	158 %
<b>Niveau d'atteinte des objectifs extra financiers (30 % du bonus)</b>		
0 critère	0 %	0 %
1 sur 3 critères	1/3	15 %
2 sur 3 critères	2/3	30 %
3 sur 3 critères	100 %	45 %
<b>Maximum du bonus (pour une atteinte de 125 % des objectifs financiers et 100 % des objectifs extra financiers)</b>		<b>203 %</b>

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

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



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

## Rémunération variable pluriannuelle

### Dispositif de rémunération variable à long terme

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

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

Le mécanisme d'attribution gratuite d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs s'accompagne d'un plan d'attribution gratuite d'actions à d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe. Il est précisé que l'attribution annuelle d'actions de performance au

Président-Directeur général et au Directeur général délégué est plafonnée par le Conseil d'administration à 20 % de l'ensemble des actions attribuées gratuitement au cours de chaque exercice par le Conseil d'administration.

Le 16 février 2022, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer les montants cibles de la rémunération variable pluriannuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale, la valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élèvera désormais pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 150 % et 100 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N, soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1 (vs. 100 % pour le Président-Directeur général et 80 % pour le Directeur général délégué dans le cadre de la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021), étant précisé que cette valeur d'attribution sera calculée sans prise en compte de tout montant de rémunération dont le versement serait éventuellement différé.

### Conditions de performance

Sur proposition du Conseil d'administration et à la suite de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021, les conditions de performance régissant la rémunération pluriannuelle des deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ont évolué afin notamment de :

- conditionner le nombre d'actions effectivement obtenues à l'issue de la période d'acquisition de trois ans à une performance plus globale que la stricte atteinte d'objectifs financiers, notamment pour marquer l'engagement stratégique du Groupe en matière ESG ;
- renforcer l'exigence des critères financiers ;
- maintenir l'impact significatif de la performance boursière du Groupe au regard d'un indice de référence composé de sociétés du luxe.

La mise en œuvre de ces critères se poursuit pour l'exercice 2022.

Ainsi, le nombre d'actions de performance définitivement acquises par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs est désormais conditionné par les critères et dans les proportions suivants :

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

Le nombre d'actions de performance effectivement acquises, en fonction de l'atteinte des conditions de performance financière et extra-financière décrites ci-dessus, et sous réserve du respect d'une condition de présence décrite ci-après, sera ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution des actions de performance et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose

des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.

Ainsi, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être réduit de moitié si l'action Kering sous-performe de plus de 50 % par rapport à ses pairs. A contrario, en cas de surperformance du cours de Kering, le nombre d'actions acquises au titre de la performance financière et extra-financière peut être augmenté en proportion de cette surperformance jusqu'à un maximum de + 50 %.

### Condition de présence

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

### Obligation de conservation

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison des dites actions.

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

### Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle ne sera attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2022.

### Rémunération fixe annuelle (anciennement jetons de présence)

La politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration en qualité d'Administrateur est décrite à la section 4.2 du présent Chapitre. Le Directeur général délégué percevra, par ailleurs, une rémunération au titre de certains de ses mandats exercés au sein du Groupe, comme précisé dans le tableau n° 2 en page 146.

### Indemnité de prise ou de cessation de fonction

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

### Régime de retraite supplémentaire

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

### Indemnité de non-concurrence

Les dirigeants mandataires sociaux exécutifs ne bénéficieront d'aucune indemnité de non-concurrence.

### Avantages en nature

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

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

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

#### 11<sup>e</sup> Résolution : Approbation de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.1. « Politique de rémunération applicable au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) ».

## 4.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*)

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

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

La part variable de la rémunération revenant aux Administrateurs tient notamment compte de la présence effective des Administrateurs aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés, mais aussi de l'investissement requis dans le cadre de ces réunions et de leur préparation. L'Administrateur Référé bénéficie d'une part majorée de rémunération,

soumise à la réalisation d'objectifs prédéfinis relevant de ses missions. Un descriptif des missions de l'Administrateur Référé figure en section 1.5.2 du présent chapitre.

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

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

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

Par ailleurs, il est précisé que les Administratrices représentant les salariés, Mme Claire Lacaze et Mme Concetta Battaglia, sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société ou une société du Groupe.

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

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

La répartition de ces rémunérations est déterminée en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice écoulé, étant néanmoins précisé que, conformément à la législation en vigueur et en dehors du contexte lié à la pandémie de Covid-19, les moyens de visioconférence ou de télécommunication ne peuvent pas être utilisés pour l'établissement des comptes annuels et du Rapport de gestion. En conséquence, les Administrateurs n'ayant pas participé physiquement à la réunion du Conseil arrêtant les comptes sont réputés absents et ne peuvent prétendre à la rémunération liée.

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

Les parts seraient attribuées de la façon suivante :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une

part spéciale allouée à l'Administrateur Référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros pour l'exercice 2022), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;

- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

La rémunération allouée à l'Administrateur Référent sera soumise à des objectifs prédéfinis par le Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2022, les objectifs de l'Administrateur Référent seront les suivants :

- promouvoir et entretenir la qualité des relations du Conseil avec les actionnaires et les investisseurs ;
- coordonner la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du Conseil et de ses membres ;
- animer et créer des liens à l'intérieur du Conseil, dans la limite de ce que permet le contexte sanitaire, y compris les réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- s'assurer de la mise en œuvre efficace des mécanismes de prévention et de résolution des potentiels conflits d'intérêt ;
- rendre compte au Président du Conseil de sa mission sur une base trimestrielle.

## Projet de résolution relatif à la politique de rémunération des mandataires sociaux

### 12<sup>e</sup> résolution : Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telle que décrite dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.2 « Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 28 avril 2022 (vote *ex-ante*) (mandataires sociaux non-exécutifs) ».

## 4.3 Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*)

### 4.3.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2021 comprennent une part fixe et une part variable dont les règles de détermination sont arrêtées par le Conseil d'administration chaque année sur la base des recommandations émises par le Comité des rémunérations.

Ces éléments de rémunération ont été établis en conformité avec la politique de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 22 avril 2021 (11<sup>e</sup> résolution), y compris la manière dont celle-ci contribue à la performance à long terme de la Société et à la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Pour mémoire, compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique, et à la demande du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé de modifier la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour l'exercice 2020 en diminuant le montant de la

rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros d'une part, et en supprimant la rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'autre part. L'Assemblée Générale des actionnaires du 16 juin 2020 a approuvé cette politique de rémunération 2020.

## Synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social exécutif

(Tableau n° 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

<b>François-Henri Pinault</b> <b>Président-Directeur général</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice 2021</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice 2020</b>
<b>Montant bruts (en euros)</b>		
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	3 185 636	1 032 192
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	2 501 205 <sup>(2)</sup>	2 288 637 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>5 686 841</b>	<b>3 320 829</b>

(1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; les KUMs en cours d'acquisition sont précisées dans le tableau récapitulatif des KUMs en page 157.

Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé (i) de diminuer le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

<b>Jean-François Palus</b> <b>Directeur général délégué</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice 2021</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice 2020</b>
<b>Montant bruts (en euros)</b>		
Rémunérations attribuées <sup>(1)</sup>	3 007 643	1 426 844
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau n° 6)	1 818 945 <sup>(2)</sup>	1 719 521 <sup>(3)</sup>
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>4 826 588</b>	<b>3 146 365</b>

(1) Les montants attribués au titre de l'exercice sont les éléments de rémunération qui correspondent aux services rendus au titre de l'exercice encouru. Les éléments de rémunération variable pluriannuelle sont dus après une période d'acquisition (en principe de trois ans) sous réserve de la réalisation de critères de performance. Ils ne sont par conséquent pas présentés sous cette rubrique ; les KUMs en cours d'acquisition sont précisées dans le tableau récapitulatif des KUMs en page 157.

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

(2) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2021 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

(3) Cette valeur résulte du nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2020 à leur juste valeur à la date d'attribution. Dans les comptes consolidés, cette valeur est étalée sur la période d'acquisition des droits en application de la norme IFRS 2.

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur général**  
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

François-Henri Pinault Président-Directeur général Montants bruts (en euros)	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	960 000	960 000 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable annuelle	1 844 208	- <sup>(1)</sup>	- <sup>(1)</sup>	947 088 <sup>(6)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		6 230 128 <sup>(2)</sup>	-	6 000 000 <sup>(2)</sup>
Plan 2018 :		- <sup>(3)</sup>	-	-
Rémunération exceptionnelle				
Plan 2018 :		- <sup>(4)</sup>	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering)	91 527	62 100 <sup>(5)</sup>	62 100	67 006 <sup>(6)</sup>
Avantages en nature <sup>(7)</sup>	49 901	49 901	10 092	10 092
<b>TOTAL</b>	<b>3 185 636</b>	<b>7 542 129</b>	<b>1 032 192</b>	<b>7 984 186</b>

(1) Compte tenu du contexte de la pandémie de Covid-19 et de son impact sur l'activité économique et à la suite de la décision du Président-Directeur général, le Conseil d'administration, réuni le 21 avril 2020, avait décidé (i) de diminuer le montant de la rémunération fixe proposé pour le Président-Directeur général pour le porter à un montant de 960 000 euros pour l'année 2020, et (ii) de supprimer, pour l'exercice 2020, sa rémunération variable annuelle.

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

(3) 5 411 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2018, au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, représentant à la date d'attribution une valeur de 3 143 791 euros. Elles n'ont pas fait l'objet d'une demande de monétisation en 2021 et pourront être monétisées soit en avril 2022 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021, correspondant à un montant de 7 505 057 euros, soit en octobre 2022 sur la base d'une valeur de la KMU au 30 juin 2022.

(4) 5 000 KMUs ont été attribuées en 2018 au Président-Directeur général à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite à la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 2 905 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. Suivant les décisions du Conseil d'administration du 16 février 2022, le paiement de la totalité du versement de ce montant a été différé.

(5) Au titre de l'exercice 2020.

(6) Au titre de l'exercice 2019.

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

**Tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général délégué**  
(Tableau n° 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

Jean-François Palus Directeur général délégué	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants attribués au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
<b>Montants bruts (en euros)</b>				
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable annuelle	1 536 840	- <sup>(1)</sup>	- <sup>(1)</sup>	816 699 <sup>(7)</sup>
Rémunération variable pluriannuelle :				
Plan 2017 :		2 004 928 <sup>(2)</sup>	-	6 400 000 <sup>(2)</sup>
Plan 2018 :		- <sup>(3)</sup>	-	-
Rémunération exceptionnelle :				
Plan 2017 :		5 840 000 <sup>(4)</sup>	-	-
Plan 2018 :		3 504 000 <sup>(5)</sup>	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (Kering)	98 301	62 100 <sup>(6)</sup>	62 100	71 901 <sup>(7)</sup>
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (filiales)	60 000	60 000 <sup>(6)</sup>	60 000	60 000 <sup>(7)</sup>
Avantages en nature <sup>(8)</sup>	112 502	112 502	104 744	104 744
<b>TOTAL</b>	<b>3 007 643</b>	<b>12 783 530</b>	<b>1 426 844</b>	<b>8 653 344</b>

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

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

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

(4) 5 000 KMUs ont été attribuées, au titre du plan 2017, au Directeur général délégué à 249 euros par KMU, sans condition de performance, dans le cadre de la construction du Groupe exclusivement dédié aux activités Luxe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 245 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 5 840 000 euros. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(5) 3 000 KMUs ont été attribuées en 2018, au Directeur général délégué à 581 euros par KMU, sans condition de performance, à la suite de la transformation majeure du Groupe, représentant à la date d'attribution une valeur de 1 743 000 euros, et exercées par ce dernier en avril 2020 sur la base d'une valeur de la KMU de 1 168 euros au 31 décembre 2019, correspondant à un montant de 3 504 000 euros. A la suite de la décision du Conseil d'administration du 16 février 2020 d'en différer le paiement, ce montant a été versé dans sa totalité en 2021.

(6) Au titre de l'exercice 2020.

(7) Au titre de l'exercice 2019.

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

La rémunération annuelle due au titre des mandats exercés au sein du Conseil d'administration de Kering au cours de l'exercice 2020 a été versée en février 2021 et celle due au titre de l'exercice 2021 a été versée en février 2022.

## Détails concernant la rémunération variable annuelle attribuée au titre de l'exercice 2021

### Niveau d'atteinte des objectifs en 2021 – François-Henri Pinault, Président-Directeur général

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Seuils de déclenchement								Taux de versement	Montant en euros correspondant
		Cibles & Objectifs <i>(en millions d'euros)</i>		Seuil minimum de réalisation <i>en % de l'objectif</i>		Cible <i>en % de l'objectif</i>		Plafond de réalisation <i>en % de l'objectif</i>			
			Versement <i>en % de la base 100</i>		Versement <i>en % de la base 100</i>		Versement <i>en % de la base 100</i>		Versement <i>en % de la base 100</i>		
<b>Critères financiers</b>											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 358	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	115,1 % <sup>(1)</sup>	130,2 %	656 208
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 094	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	145,3 % <sup>(2)</sup>	150,0 %	756 000
<b>TOTAL FINANCIER</b>	<b>70 %</b>								<b>130,2 %</b>	<b>140,1 %</b>	<b>1 412 208</b>
<b>Critères extra-financiers</b>											
Développement durable	10 %	Voir description pages 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000		
Gestions des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	144 000		
<b>TOTAL EXTRA-FINANCIER</b>	<b>30 %</b>								<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>432 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE</b>											<b>1 844 208</b>
Rémunération variable atteinte <i>(en euros)</i>										1 844 208	
Rémunération variable atteinte <i>(en % de la rémunération fixe)</i>										153,7 %	
Rémunération variable cible <i>(en euros)</i>										1 440 000	
Rémunération variable cible <i>(en % de la rémunération fixe)</i>										120,0 %	

(1) Atteinte de l'objectif Résultat opérationnel courant du Groupe : 5 017 millions d'euros.

(2) Atteinte de l'objectif Cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 948 millions d'euros.

## Niveau d'atteinte des objectifs en 2021 – Jean-François Palus, Directeur général délégué

Indicateurs	Pondération de l'objectif	Seuils de déclenchement								Taux de versement	Montant en euros correspondant
		Cibles & Objectifs (en millions d'euros)		Seuil minimum de réalisation en % de l'objectif		Cible en % de l'objectif		Plafond de réalisation en % de l'objectif			
			Versement en % de la base 100		Versement en % de la base 100		Versement en % de la base 100		Versement en % de la base 100		
<b>Critères financiers</b>											
Résultat opérationnel courant du Groupe	35 %	4 358	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	115,1 % <sup>(1)</sup>	130,2 %	546 840
Cash-flow libre opérationnel du Groupe	35 %	3 094	75 %	0 %	100 %	100 %	125 %	150 %	145,3 % <sup>(2)</sup>	150,0 %	630 000
<b>TOTAL FINANCIER</b>	<b>70 %</b>								<b>130,2 %</b>	<b>140,1 %</b>	<b>1 176 840</b>
<b>Critères extra-financiers</b>											
Développement durable	10 %	Voir description page 149 à 151			100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	120 000
Responsabilité sociétale d'entreprise	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	120 000
Gestion des organisations et des talents	10 %		100 %	100 %	100 %	100 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	120 000
<b>TOTAL EXTRA-FINANCIER</b>	<b>30 %</b>								<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>360 000</b>
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION VARIABLE VERSÉE</b>											
Rémunération variable atteinte (en euros)											1 536 840
Rémunération variable atteinte (en % de la rémunération fixe)											128,1 %
Rémunération variable cible (en euros)											1 200 000
Rémunération variable cible (en % de la rémunération fixe)											100,0 %

(1) Atteinte de l'objectif Résultat opérationnel courant du Groupe : 5 017 millions d'euros.

(2) Atteinte de l'objectif Cash-flow libre opérationnel du Groupe : 3 948 millions d'euros.

### Réalisations des objectifs extra-financiers au cours de l'exercice 2021

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

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

**Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle**

Objectifs 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<p><b>Gestion des organisations et des talents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir, soutenir et entreprendre des actions pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>favoriser la diversité dans les effectifs, avec une attention particulière à un équilibre efficient femmes/hommes</li> <li>sécuriser le plan de succession du Comité exécutif et des positions clés et, plus généralement le développement des talents</li> <li>renforcer l'efficacité des organisations ainsi que leur adaptation permanente aux enjeux business et à l'évolution des conditions externes</li> </ul> </li> </ul>	<p>Les femmes au sein du Groupe représentent : 63 % de l'effectif total et 56 % des managers, 33 % du Comité Exécutif et 55 % du Conseil d'administration (hors Administrateurs représentant les salariés).</p> <p>Index Refinitiv : 9<sup>e</sup> du classement global, 1<sup>er</sup> entreprise française.</p> <p>Index Bloomberg GEI : membre du classement pour la 5<sup>e</sup> année consécutive.</p> <p>Sous l'impulsion des deux dirigeants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Animation de 13 Comités inclusion &amp; diversité incluant plus de 100 membres permanents ;</li> <li>Lancement d'un programme de « <i>Diverse Mentoring</i> » auprès des Dirigeants Mandataires et Membres du Comité exécutif ;</li> <li>Réalisation d'une enquête d'opinion salariés dédiée au thème Inclusion &amp; Diversité (10 questions, 87% taux participation).</li> </ul> <p>1 800 salariés ont été identifiés comme talents lors des revues de talents Groupe (à travers les Maisons et les fonctions).</p> <p>Les plans de succession ont été revus sur les positions critiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Progrès déterminants en 2021 sur 3 grands programmes de transformation du Groupe (E-Commerce, Logistique, Finance).</li> <li>Déploiement du modèle de leadership Kering : Inclusion, Vigilance, Audace, Ténacité.</li> <li>Renforcement de la marque employeur « <i>We Care &amp; We Dare</i> ».</li> </ul>	10 %
<p><b>Responsabilité sociétale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>poursuivre les opérations de sensibilisation au programme de conformité via la formation par le département Conformité d'au moins 300 employés au niveau mondial</li> <li>mettre à jour la cartographie des risques anti-corrupcion réalisée en 2019</li> <li>mettre en œuvre le plan d'actions anti-corrupcion pour le Moyen-Orient</li> <li>poursuivre les contrôles sur les parties tierces existantes</li> </ul>	<p>En 2021, sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité a formé plus de 2 000 employés au niveau mondial au programme de conformité du Groupe. Par ailleurs, des formations <i>compliance</i> spécifiques ont été dispensées à plus de 650 employés des magasins des Maisons en Chine, dans le prolongement d'un audit <i>Compliance</i> réalisé en 2019.</p> <p>Une mise à jour de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence a également été réalisée au cours de l'année 2021.</p> <p>Le plan d'actions élaboré à la suite de l'audit sur les activités du Groupe au Moyen-Orient en 2020 a été déployé en 2021.</p> <p>L'organisation Conformité du Groupe a poursuivi ses contrôles sur les partenaires existants ou potentiels, en application de la Procédure de vérification préalable des tiers. Ainsi en 2021, près de 25 000 tiers ont fait l'objet de vérifications sur la base de données conformité utilisée par le Groupe.</p>	10 %

**Critères  
extra-financiers  
(qualitatifs)  
applicables à  
la rémunération  
variable annuelle**

Objectifs 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<p><b>Responsabilité sociétale (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuivre l'engagement des Présidents-Directeurs généraux des Maisons à travers une communication régulière consacrée à la conformité</li> <li>• adopter et déployer la Politique Groupe relative à la lutte contre le blanchiment d'argent (AML)</li> <li>• adopter et déployer la Politique Groupe en matière de droits humains</li> <li>• mettre en place un programme de e-learning dédié à l'éthique et à la lutte anti-corruption</li> <li>• réaliser un audit conformité approfondi en Asie du Sud-Est</li> </ul>	<p>En octobre 2021, une communication du Président-Directeur général sur la culture d'intégrité du Groupe, rappelant notamment l'engagement du Groupe à pratiquer une « tolérance zéro » s'agissant de la lutte anti-corruption, a été mis en ligne sur <i>Workplace</i> (réseau social du Groupe) à l'occasion du lancement du nouvel e-learning « <i>Ethics &amp; Compliance</i> ». Les Directeurs généraux de chaque Maison ont également fait une communication dédiée à cette occasion.</p> <p>Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe a adopté et déployé en 2021 une Politique Groupe en matière de prévention des risques de blanchiment d'argent (« Politique AML ») afin de renforcer son dispositif en la matière. Cette Politique AML définit les règles pour la conduite de vérifications associées aux activités de vente des Maisons. Dans ce cadre, la Politique AML établit des règles applicables à certaines transactions considérées comme étant à risque, ainsi que des règles spécifiques à chaque pays dans lesquels les Maisons ont des activités de vente. Le Département Conformité Groupe a formé plus de 2 000 collaborateurs à travers le monde concernant l'application de cette Politique AML.</p> <p>La Politique en matière de droits humains a été diffusée en mars 2021 par l'intermédiaire d'une communication du Président-Directeur général sur <i>Workplace</i> ainsi que sur le site Internet du Groupe. Cette politique clarifie et réaffirme les engagements du Groupe en matière de respect des Droits Humains et de protection de l'environnement. Elle explique également comment Kering et ses Maisons intègrent ces engagements dans leur culture d'entreprise. Les exigences portées par cette politique ont été rappelées à l'ensemble des collaborateurs à l'occasion du e-learning « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » et seront intégrées aux formations dispensées par le département Conformité Groupe en 2022.</p> <p>Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe a participé avec les départements Ressources humaines et Développement durable à l'élaboration du e-learning « <i>Ethics &amp; Compliance</i> » en intégrant la partie dédiée à l'anti-corruption. Le taux de suivi de cette formation par tous les collaborateurs de Kering dans le monde s'élève pour 2021 à 96,4 % (vs. 95,1 % en 2020 et 94,4 % en 2019).</p> <p>Sous l'impulsion du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, le département Conformité Groupe a réalisé en février-mars 2021 un audit approfondi sur les activités du Groupe en Asie du Sud-est et en Océanie. L'objet de cet audit était d'évaluer la conformité de ces activités au regard des réglementations applicables en matière d'anti-corruption et de blanchiment d'argent, sanctions et embargos, droits humains et devoir de vigilance. Cet audit a fait l'objet d'un rapport qui liste des recommandations visant à renforcer les contrôles existants.</p>	

**Critères extra-financiers (qualitatifs) applicables à la rémunération variable annuelle**

	Objectifs 2021	Examen de l'atteinte au regard des réalisations	Pondération
<p><b>Développement durable</b></p> <p>Mission : Développement durable, et, notamment, réduction de l'impact environnemental de Kering avec l'objectif d'être aligné sur l'ambition de - 40 % (intensité EP&amp;L 2015-2025)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>intensifier le déploiement, dans toutes les entités du Groupe et les <i>supply chains</i>, d'une culture active de Développement Durable</li> </ul>	<p>Mise en place d'un portail collaboratif ayant pour objectif de permettre aux fournisseurs d'avoir aisément accès à des formations et à différents documents clés de Kering, notamment en matière de droits humains, mais également d'offrir une plus grande transparence sur les chaînes d'approvisionnement.</p> <p>À travers cette plateforme, les fournisseurs remplissent annuellement trois questionnaires relatifs à la mise en œuvre des Kering Standards à travers la chaîne d'approvisionnement, la performance environnementale et la performance sociale sur lesquels leurs pratiques sont ensuite évaluées.</p>	10 %
	<ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en place un fonds Kering pour la biodiversité : lancement d'un appel à projets pour l'agriculture régénératrice et labellisation de premiers projets</li> </ul>	<p>François-Henri Pinault et Jean-François Palus se sont assurés de la mise en œuvre de l'objectif, arrêté en 2020, d'accompagner d'ici 2025 la transition d'un million d'hectares de terres en pratiques agricoles régénératrices, au sein des chaînes d'approvisionnement du coton, de la laine, du cachemire et du cuir pour notre secteur.</p> <p>Kering et Conservation International ont lancé le Fonds Régénératif pour la Nature et les sept premiers bénéficiaires du Fonds ont été choisis. Les bénéficiaires soutiendront la transition de plus de 840 000 hectares en faveur de pratiques régénératrices. L'initiative bénéficiera directement à 60 000 personnes engagées dans des systèmes agricoles de petite et de plus grande envergure.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>intensifier et animer la mise en place d'actions en faveur du Développement Durable</li> </ul>	<p>François-Henri Pinault et Jean-François Palus Kering ont pris, et rendu publique, la décision d'arrêter l'utilisation de la fourrure animale à l'échelle du Groupe. À compter des collections Automne 2022, plus aucune des Maisons du Groupe n'utilisera de fourrure animale.</p> <p>Par ailleurs, François- Henri Pinault et Jean-François Palus ont voulu accélérer l'engagement du Groupe en matière d'économie circulaire en formalisant une « ambition de circularité » pour ainsi sortir de la culture du « prélever, fabriquer, consommer, jeter ».</p> <p>Cette ambition, au-delà de la seule question du recyclage, implique de repenser en profondeur, en collaboration avec les Maisons, la manière dont le Groupe produit et conduit les ressources, mais également prolonge la durée de vie des produits.</p> <p>Enfin, à travers la publication de la stratégie climat du Groupe, François- Henri Pinault et Jean-François Palus ont impulsé le renforcement des ambitions climatiques de Kering avec l'approbation par la SBTi d'une trajectoire 1.5°C.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>animer le <i>Fashion Pact</i> en positionnant Kering comme leader international dans son secteur et en recrutant de nouveaux acteurs</li> </ul>	<p>Le <i>Fashion Pact</i> réunit aujourd'hui plus de 250 marques, soit un tiers des volumes de production de l'industrie textile.</p> <p>Les résultats reconnus sur le plan international et le succès de l'approche collective développée depuis 2019 au sein du <i>Fashion Pact</i> ont conduit Kering en partenariat avec Cartier (mandaté par Richemont) et le <i>Responsible Jewellery Council</i> à lancer la <i>Watch &amp; Jewellery Initiative 2030</i> pour étendre et renforcer les critères de développement durable tout au long de la chaîne de fournisseurs.</p>	
<p>Mission : Éthique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe et mener des actions de communication interne pour promouvoir cette culture</li> </ul>	<p>Impulsion et communication interne de François-Henri Pinault et Jean-François Palus pour renforcer la culture de l'éthique au sein du Groupe.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>suite à la crise de la Covid-19, sensibiliser et suivre nos fournisseurs stratégiques sur la mise en œuvre de bonnes pratiques</li> </ul>	<p>Une information spécifique des fournisseurs sur l'ouverture de la hotline éthique a été réalisée en 2021.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>mobiliser les collaborateurs à la nouvelle formation <i>e-learning</i> au Code d'éthique</li> </ul>	<p>Une formation aux bonnes pratiques de l'éthique a été suivie en 2021 par 96,4 % des salariés du Groupe.</p>	
<b>Sous-total</b>			<b>30 %</b>

**Historique des versements de la rémunération variable annuelle****Président-Directeur général – François-Henri Pinault**

(en euros)	2017 (au titre de 2016)	2018 (au titre de 2017)	2019 (au titre de 2018)	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)
	1 407 318	1 944 000	1 944 000	947 088	0

**Directeur général délégué – Jean-François Palus**

(en euros)	2017 (au titre de 2016) <sup>(1)</sup>	2018 (au titre de 2017) <sup>(1)</sup>	2019 (au titre de 2018) <sup>(1)</sup>	2020 (au titre de 2019)	2021 (au titre de 2020)
	1 078 355	1 607 864	1 696 783	816 699	0

(1) Données retraitées avec le taux de change à la date de clôture de l'exercice 2021 pour obtenir une information à taux de change comparable (0,84028).

**Détails concernant la rémunération variable pluriannuelle au titre de l'exercice 2021**

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

Ainsi, lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> octobre 2021, le Conseil d'administration a décidé dans le cadre du plan d'attribution d'actions 2021, pris en application de l'autorisation donnée

par l'Assemblée générale du 16 juin 2020, d'attribuer gratuitement 4 018 actions au Président-Directeur général et 2 922 actions au Directeur général délégué, soumises pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à une période d'acquisition de trois ans.

La valeur d'attribution de la rémunération variable pluriannuelle s'élève pour le Président-Directeur général et pour le Directeur général délégué respectivement à 100 % et 80 % de leur rémunération annuelle totale en numéraire versée au cours de l'exercice N (soit la rémunération annuelle totale en numéraire résultant de l'addition de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice N-1).

**Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif**  
(Tableau n° 6 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	n° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition	Date de Disponibilité	Conditions de Performance
<b>François-Henri Pinault</b>	Plan 2021					
Président-Directeur général	Du 1 <sup>er</sup> octobre 2021	4 018	2 501 205 €	1 <sup>er</sup> octobre 2024	2 octobre 2024	100 % <sup>(2)</sup>
<b>Jean-François Palus</b>	Plan 2021					
Directeur général délégué	Du 1 <sup>er</sup> octobre 2021	2 922	1 818 945 €	1 <sup>er</sup> octobre 2024	2 octobre 2024	100 % <sup>(2)</sup>

(1) La valeur unitaire de l'action de performance attribuée est calculée par un expert indépendant en utilisant les méthodes Black & Scholes et Monte Carlo. Elle s'élève à 622,5 euros.

(2) La condition de performance repose sur les quatre indicateurs et modalités d'appréciation suivants :

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

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

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

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

Les actions de performances attribuées au Président-Directeur général et au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2021 représentent respectivement 0,003 % et 0,002 % du capital social de la Société.

**Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice**

Aucune action de performance attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2021.

### Historique des attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Tableau n° 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

	Plan 2020	Plan 2021
Date d'Assemblée	16 juin 2020	16 juin 2020
Date du Conseil d'administration	1 <sup>er</sup> octobre 2020	1 <sup>er</sup> octobre 2021
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	46 596	42 752
François-Henri Pinault, Président-Directeur général	3 760	4 018
Jean-François Palus, Directeur général délégué	2 825	2 922
dont dix premiers attributaires salariés (non-mandataires sociaux)	13 415	11 402
Date d'acquisition des actions	1 <sup>er</sup> octobre 2023	1 <sup>er</sup> octobre 2024
Date de fin de période de conservation	N/A <sup>(1)</sup>	N/A <sup>(1)</sup>
Conditions de performance	100 % <sup>(2)</sup>	100 % <sup>(3)</sup>
Nombre d'actions acquises au 16 février 2022	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	2 872	456
Actions de performance restantes en fin d'exercice	43 724	42 296

- (1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, le Président-Directeur général et le Directeur général délégué doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur mandat social, un nombre d'actions de performance ainsi attribuées dont le montant a été fixé par le Conseil d'administration du 11 février 2020 à deux années de leur rémunération fixe et variable annuelle à la date de livraison desdites actions.
- (2) La condition de performance repose sur l'atteinte du résultat opérationnel courant, du cash-flow libre opérationnel et du taux de marge opérationnelle courante, comme suit : - si chacun des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 100 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si deux des trois critères de performance font l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 75 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; - si l'un des trois critères de performance fait l'objet d'une augmentation au cours de la période d'acquisition, 50 % des actions de performance du bénéficiaire seront acquises ; et - si aucun critère de performance n'augmente pendant la période d'acquisition, aucune action de performance du bénéficiaire ne sera acquise. Le nombre d'actions de performance effectivement acquises sera, en outre, ajusté à la hausse ou à la baisse, dans une proportion de plus ou moins 50 %, en fonction de la performance du cours de l'action Kering (différentiel observé entre la date d'attribution du plan et la fin de la période d'acquisition) relativement à la performance boursière (suivie de façon identique) d'un indice de référence sur cette même période. Cet indice de référence se compose des actions des huit sociétés cotées suivantes : Burberry, Ferragamo, Hermès, LVMH, Moncler, Prada, Richemont et Swatch.
- (3) Conditions de performance et ratio d'ajustement décrits dans le tableau n° 6 ci-dessus.

### Historique des attributions d'Unités Monétaires Kering (KMU)

Par ailleurs, à titre de rappel, le plan de KMUs attribué en 2019 sera disponible pour monétisation à compter d'avril 2022. Pour mémoire, le précédent mode d'intéressement à long terme (qui a prévalu de 2013 à 2019) était fondé sur des unités monétaires Kering, dites KMUs. La valeur de ces KMUs est indexée (à parts égales) sur la progression absolue du titre Kering et sur la progression relative du cours de l'action Kering par rapport à un panier de sept valeurs du luxe (Burberry, Ferragamo, LVMH, Prada, Richemont, Swatch et Tod's).

La période d'acquisition définitive de ces KMUs, fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution, est suivie d'une période de monétisation de deux ans (lors de deux fenêtres par an) à l'occasion de laquelle les bénéficiaires peuvent percevoir la contrepartie en numéraire de leurs KMUs sur la base de la dernière valeur déterminée. Un historique des attributions de KMUs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué, qui sont en cours d'acquisition ou qui sont devenues disponibles, est présenté dans les tableaux figurant en page 157.

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

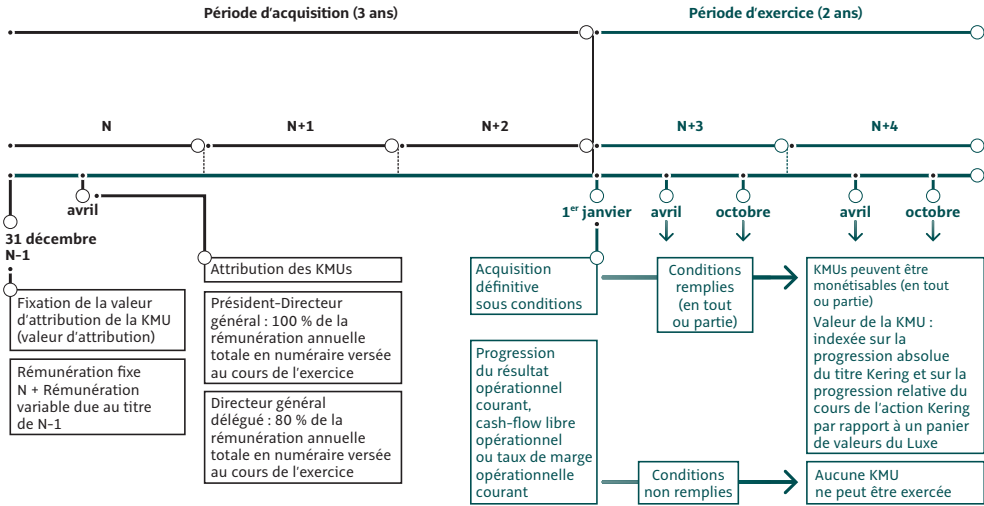
- résultat opérationnel courant ;
- cash-flow libre opérationnel ;
- taux de marge opérationnelle courante.

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

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

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

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



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

#### Méthodologie appliquée pour la valorisation des KMUs

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

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

$$UV_{s+1} = UV_s \times ((1+VK_{s+1}) + ((1+VK_{s+1}) \times [1+VPV_{s+1}])) / 2$$

Dans laquelle :

UV = Unité de Valeur.

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

s = clôture semestrielle précédente.

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

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

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

Depuis le 31 décembre 2011, et sur la base de la méthodologie de valorisation décrite ci-dessus, la valeur de la KMU a évolué de la façon suivante :

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

(1) Date de la première attribution de KMUS.

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

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

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

**Tableau récapitulatif des KMUs en cours d'acquisition ou disponibles pour monétisation pour chaque dirigeant mandataire social exécutif**

**François-Henri Pinault – Président-Directeur général**

**KMUs**

Attributions	KMUs attribuées <sup>(1)</sup>	Valeur unitaire (en euros) <sup>(2)</sup>	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition <sup>(3)</sup>	Objectif/Seuil <sup>(4)</sup>	Valeur au 31/12/2021 (1 387 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2018	5 411	581 <sup>(5)</sup>	3 143 791	Janvier 2021	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	7 505 057	atteint
Exercice 2019	4 175	753 <sup>(6)</sup>	3 143 775	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	5 790 725 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

5 411 KMUs relatives au plan 2018 sont dues depuis avril 2021 (première fenêtre de monétisation) et pourront être monétisées jusqu'en octobre 2022 (dernière fenêtre de monétisation), la condition de performance étant atteinte. Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 581 euros), cet octroi correspond à un montant de 7 505 057 euros.

4 175 KMUs ont été attribuées au titre du plan 2019. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant, ROC), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 2 088 KMUs, disponibles à partir d'avril 2022 (première fenêtre de monétisation). Celles-ci pourront être monétisées jusqu'en octobre 2023 (dernière fenêtre de monétisation). Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 753 euros), cela correspondrait à un montant de 2 896 056 euros.

**Jean-François Palus – Directeur général délégué**

**KMUs**

Attributions	KMUs attribuées <sup>(1)</sup>	Valeur unitaire (en euros) <sup>(2)</sup>	Valeur d'attribution (en euros)	Date d'acquisition <sup>(3)</sup>	Objectif/Seuil <sup>(4)</sup>	Valeur au 31/12/2021 (1 387 euros)	Seuil de déclenchement
Exercice 2019	3 047	753 <sup>(6)</sup>	2 294 391	Janvier 2022	Progression des trois critères suivants : ROC, FCF ou TMO	4 226 189 cf. commentaire ci-dessous	1 critère atteint (ROC), acquisition de 50 % des droits

3 047 KMUs ont été attribuées au titre du plan 2019. Un seul des trois critères de performance a été atteint (le résultat opérationnel courant, ROC), conduisant à une monétisation à hauteur de 50 %, soit 1 524 KMUs, disponibles à partir d'avril 2022 (première fenêtre de monétisation). Celles-ci pourront être monétisées jusqu'en octobre 2023 (dernière fenêtre de monétisation). Sur la base de la valeur de la KMU de 1 387 euros au 31 décembre 2021 (contre une valeur d'attribution de 753 euros), cela correspondrait à un montant de 2 113 788 euros.

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

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

(3) La période d'acquisition définitive des KMUs est fixée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année d'attribution.

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

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

(5) Valeur unitaire au 31 décembre 2017.

(6) Valeur unitaire au 31 décembre 2018.

## Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Président-Directeur général au cours de l'exercice 2021. Pour une description de la rémunération exceptionnelle versée au Directeur général délégué au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau n°2 page 146).

### Synthèse des avantages des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

(Tableau n° 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF et selon la position recommandation AMF n° 2009-16)

Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>François-Henri Pinault</b>								
Président-Directeur général								
Date début mandat : 19 mai 2005								
Date fin mandat : AG 2025								
		X		X		X		X
<b>Jean-François Palus</b>								
Directeur général délégué								
Date début mandat : 26 février 2008								
Date fin mandat : AG 2025								
		X <sup>(1)</sup>		X		X		X

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

## Autres éléments et engagements

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice 2021 et aucune option d'achat d'actions ne reste à exercer, ni pour M. François-Henri Pinault, ni pour M. Jean-François Palus.

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

## Ratio d'équité entre le niveau de rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

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

Ces ratios ont été établis en se référant aux lignes directrices de l'AFEP-MEDEF sur les multiples de rémunération, publiées le 28 janvier 2020.

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

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable annuelle versée en N au titre de l'exercice N-1 ;
- la valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice, effectuée à leur valeur IFRS ;
- la rémunération à raison du mandat d'administrateur (anciennement jetons de présence) ;

- la rémunération exceptionnelle (si applicable) ;
- les avantages en nature.

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

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

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

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

- les salariés de l'Unité Économique et Sociale (UES) constituée des sociétés holding du groupe Kering (Kering SA et Kering Finance), soit 615 personnes ;
- les salariés de l'UES Kering ainsi que les salariés français des Maisons Saint Laurent, Balenciaga et Gucci, soit 2 986 personnes représentant 77 % des salariés du Groupe basés en France.

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

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

<b>François-Henri Pinault Président-Directeur général</b>	<b>Exercice 2017</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>
<b>Périmètre UES Kering (France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	43,3	96,2	53,6	36,5	39,2
Ratio avec rémunération médiane	78,0	168,9	88,4	54,2	52,3
<b>Périmètre élargi (UES Kering, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci - France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne			85,2	57,9	54,6
Ratio avec rémunération médiane			135,2	84,9	79,2

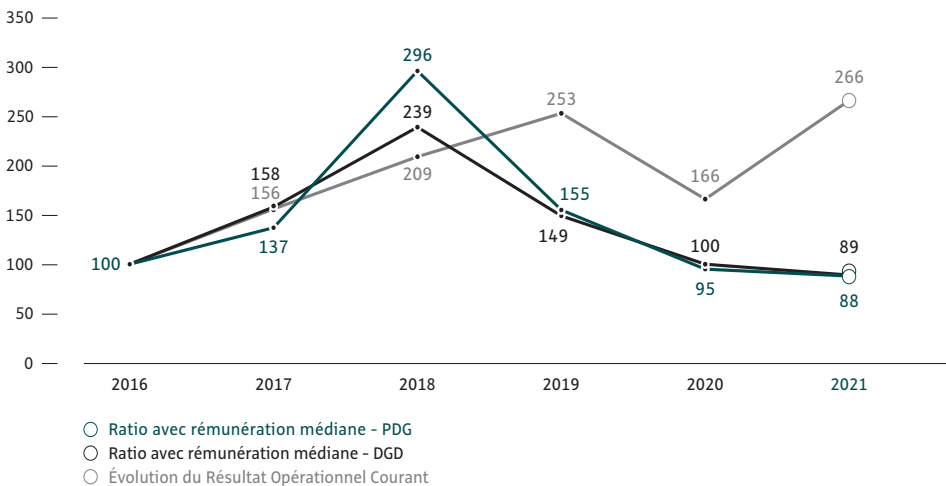
<b>Jean-François Palus Directeur général délégué</b>	<b>Exercice 2017</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>
<b>Périmètre UES Kering (France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne	44,1	68,3	45,5	34,0	33,5
Ratio avec rémunération médiane	79,3	120,0	75,0	50,4	44,7
<b>Périmètre élargi (UES Kering, Saint Laurent, Balenciaga, Gucci - France)</b>					
Ratio avec rémunération moyenne			72,4	53,9	46,6
Ratio avec rémunération médiane			114,8	78,9	67,6

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Exercice 2017</b>	<b>Exercice 2018</b>	<b>Exercice 2019</b>	<b>Exercice 2020</b>	<b>Exercice 2021</b>
Résultat opérationnel courant	2 948	3 944	4 778	3 135	5 017

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des ratios d'équité relatifs au Président-Directeur général et au Directeur général délégué (en rapport avec la rémunération médiane des salariés) pour le périmètre des sociétés holding du groupe Kering et ce, en comparaison avec l'évolution du Résultat Opérationnel Courant du Groupe.

Les niveaux apparaissant pour chaque année correspondent à l'évolution comparée au montant de l'exercice 2016, considéré comme une base 100.

### Évolution comparée du ratio d'équité pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué rapporté au Résultat Opérationnel Courant à partir d'une base 100 en 2016 (périmètre UES Kering-France)



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

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

- la moindre rémunération variable versée aux deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre des résultats 2019, du fait d'une performance en matière de cash-flow disponible en dessous de la cible fixée et des décisions prises par le Conseil d'administration le 20 avril 2020, dans le contexte de la pandémie de Covid-19 ;
- l'absence, en 2021, de versement de rémunération variable annuelle au titre de 2020 pour les deux dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

### **Projets de résolutions relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs à raison de leurs mandats (vote ex-post)**

#### **9<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur François-Henri Pinault, à raison de son mandat de Président-Directeur général**

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

d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur François-Henri Pinault à raison de son mandat de Président-Directeur général. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### **10<sup>e</sup> résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Jean-François Palus, à raison de son mandat de Directeur général délégué**

L'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Jean-François Palus à raison de son mandat de Directeur général délégué. Ces éléments sont présentés dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3.1 « Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux Président-Directeur général et Directeur général délégué (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) à raison de leurs mandats ».

#### 4.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats

Le tableau suivant détaille les rémunérations (anciennement jetons de présence) versées aux Administrateurs en 2020 et 2021 au titre des exercices 2019 et 2020.

Membres du Conseil d'administration	Répartition de la rémunération	Montants versés au cours de l'exercice (en euros)	
		2021	2020
François-Henri Pinault	Rémunération	62 100	67 006
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	25 400
	Part variable	43 070	41 606
Jean-François Palus	Rémunération	62 100	71 901
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	25 400
	Part variable	43 070	46 501
Sophie L'Hélias	Rémunération	155 485	127 842
	Présidence de Comité et Administratrice Référente	62 545	23 000
	Part fixe	34 890	33 867
	Part variable	58 051	70 976
Tidjane Thiam <sup>(1)</sup>	Rémunération	43 741	-
	Présidence de Comité	10 455	-
	Part fixe	12 687	-
	Part variable	20 599	-
Yseulys Costes	Rémunération	102 096	115 757
	Présidence de Comité	10 455	-
	Part fixe	31 718	42 333
	Part variable	59 923	73 423
Emma Watson <sup>(1)</sup>	Rémunération	26 369	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	9 515	-
	Part variable	16 853	-
Jean-Pierre Denis	Rémunération	97 269	127 842
	Présidence de Comité	12 545	23 000
	Part fixe	28 546	33 867
	Part variable	56 178	70 976
Concetta Battaglia <sup>(2)</sup>	Rémunération	11 719	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	4 229	-
	Part variable	7 490	-
Claire Lacaze	Rémunération	65 846	84 140
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	25 400
	Part variable	46 815	58 740
Jean Liu <sup>(1)</sup>	Rémunération	28 241	-
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	9 515	-
	Part variable	18 726	-
Baudouin Prot	Rémunération	65 846	59 664
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	25 400
	Part variable	46 815	34 264
Daniela Riccardi	Rémunération	62 100	71 901
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	25 400
	Part variable	43 070	46 501
Genevra Elkann	Rémunération	65 846	73 026
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	19 031	33 867
	Part variable	46 815	39 159
Sapna Sood <sup>(3)</sup>	Rémunération	28 241	77 921
	Présidence de Comité	-	-
	Part fixe	9 515	33 867
	Part variable	18 726	44 054
<b>TOTAL</b>		<b>877 000</b>	<b>877 000</b>

(1) Les mandats de Tidjane Thiam, Jean Liu et Emma Watson ont débuté le 16 juin 2020.

(2) Le mandat de Concetta Battaglia a débuté le 22 octobre 2020.

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

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

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

Sur la base des recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration du 16 février 2022 a décidé de la répartition de la somme allouée aux Administrateurs à raison de leurs mandats en fonction de la présence effective des membres aux réunions du Conseil et des Comités spécialisés qui se sont tenues au cours de l'exercice 2021.

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

Sur le montant global fixé par l'Assemblée générale, la règle suivie par le Conseil afin de respecter la recommandation du Code AFEP-MEDEF préconisant une part variable prépondérante est de répartir le montant global entre une part fixe de 40 % et une part variable de 60 %. Les parts sont attribuées de la

façon suivante, étant précisé que Financière Pinault a renoncé à sa rémunération au titre de son mandat d'Administrateur :

- une part fixe, dont est déduite (i) une part spéciale correspondant aux rémunérations des Présidents des quatre Comités d'audit, des rémunérations, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable (23 000 euros chacun), (ii) une part spéciale correspondant à la rémunération de Vice-Président de Comité (11 500 euros), ainsi qu'(iii) une part spéciale allouée à l'Administrateur Référent pour l'exercice de sa fonction particulière au sein du Conseil (75 000 euros pour l'exercice 2021), le solde attribué avec coefficient 1 par appartenance au Conseil, majorée de 0,5 par Comité ;
- une part variable, attribuée avec coefficient 1 par présence à chaque réunion du Conseil et 0,5 à chaque participation à une réunion de Comité.

Au titre de l'exercice 2021, le montant total à verser aux Administrateurs est de 1 400 000 euros avec la répartition suivante :

- 560 000 euros de part fixe dont 80 500 euros de part spéciale pour les présidences des Comités d'audit, des rémunérations et de développement durable, ainsi que pour la vice-présidence du Comité d'audit, et 75 000 euros de part spéciale allouée à l'Administratrice Référente, soit 40 % de la rémunération globale des Administrateurs ;
- 840 000 euros de part variable, soit 60 % de la rémunération globale des Administrateurs.

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

## Projet de résolution relatif aux éléments de rémunérations versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux

### **8<sup>e</sup> résolution : Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 aux mandataires sociaux**

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

approuve les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce relatives aux rémunérations de toutes natures versées au cours ou attribuées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 aux mandataires sociaux à raison de leur mandat d'Administrateur telles que décrites dans ledit rapport figurant dans le Document d'enregistrement universel 2021 de la Société, chapitre 3 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise », section 4.3 « Rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux à raison de leurs mandats (vote *ex-post*) ».

**Le Conseil d'administration.**