

K E R I N G





## SOMMAIRE GÉNÉRAL

---

---

### CHAPITRE 1

Chiffres clés 2024	5
--------------------	---

---

### CHAPITRE 2

Rapport d'activité	11
1 - Préambule	12
2 - Faits marquants de l'exercice 2024	13
3 - Évènements postérieurs à la clôture	14
4 - Performances du Groupe en 2024	15
5 - Performances opérationnelles par segment	25
6 - Résultat de la société Kering SA	34
7 - Transactions avec les parties liées	34
8 - Perspectives	34
9 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS	34

---

### CHAPITRE 3

États financiers au 31 décembre 2024	37
1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2024	38



# CHAPITRE 1

## Chiffres clés 2024

---

<b>Kering en 2024</b>	6
Chiffres clés consolidés	7
Données par action	7
Chiffre d'affaires	8
Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique	9
Résultat opérationnel courant	9
Autres indicateurs financiers	10

## KERING EN 2024

Chiffre d'affaires

**17 194 M€****- 12 %**

en publié par rapport à 2023

**- 12 %**en comparable <sup>(1)</sup> par rapport à 2023

Résultat opérationnel courant

**2 554 M€****- 46 %**

par rapport à 2023

**14,9 %**

marge opérationnelle courante

Résultat net part du Groupe

**1 133 M€**

Dividende par action

**6,00 € <sup>(2)</sup>**Cash-flow libre opérationnel <sup>(3)</sup>**1 432 M€**

Cash-flow libre opérationnel

hors acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques

**3 568 M€****46 930**employés  
au 31 décembre 2024 <sup>(4)</sup>**- 23 %**de réduction de nos émissions  
de gaz à effet de serre <sup>(5)</sup>**58 %**des managers  
sont des femmes**CDP Triple A List**

Climate — Water — Forests

<sup>(1)</sup> Chiffre d'affaires en comparable défini en page 34.<sup>(2)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.<sup>(3)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini en page 35.<sup>(4)</sup> 45 845 ETP moyen en 2024.<sup>(5)</sup> Sur tous les scopes (1, 2 et 3) au 31 décembre 2024 par rapport à l'année de référence (2022).

## Chiffres clés consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	Variation publiée
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17 194</b>	<b>19 566</b>	<b>-12 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>4 667</b>	<b>6 569</b>	<b>-29 %</b>
<i>Marge d'EBITDA (en % du chiffre d'affaires)</i>	27,1 %	33,6 %	-6,5 pts
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 554</b>	<b>4 746</b>	<b>-46 %</b>
<i>Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)</i>	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé, part du Groupe</b>	<b>1 133</b>	<b>2 983</b>	<b>-62 %</b>
<b>dont activités poursuivies hors éléments non courants</b>	<b>1 310</b>	<b>3 061</b>	<b>-57 %</b>
<b>Investissements opérationnels bruts<sup>(1)</sup></b>	<b>3 309</b>	<b>2 611</b>	<b>+27 %</b>
<b>Cash-flow libre opérationnel<sup>(2)</sup></b>	<b>1 432</b>	<b>1 983</b>	<b>-28 %</b>
<b>Endettement financier net<sup>(3)</sup></b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>	<b>+24 %</b>

<sup>(1)</sup> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

<sup>(2)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini en page 35.

<sup>(3)</sup> Endettement financier net défini en page 35.

## Données par action

<i>(en euros)</i>	2024	2023	Variation publiée
<b>Résultat net part du Groupe</b>	9,24	24,38	-62 %
<b>dont activités poursuivies hors éléments non courants</b>	10,68	25,02	-57 %
<b>Dividende par action</b>	6,00 <sup>(1)</sup>	14,00	-57 %

<sup>(1)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

## Chiffre d'affaires

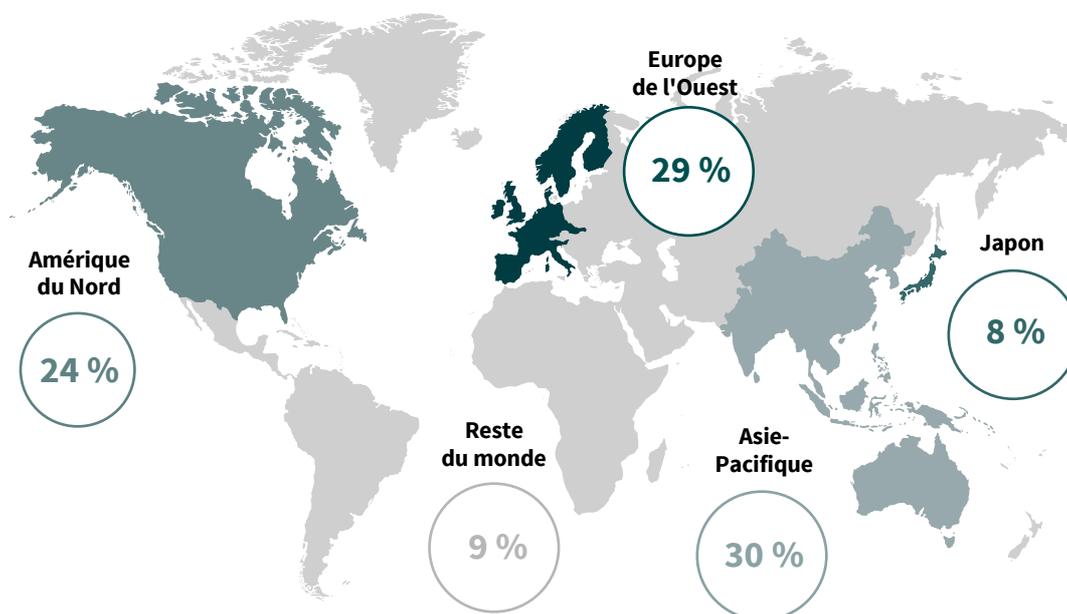
### Répartition par segment

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>Variation</b>	<b>Variation comparable <sup>(1)</sup></b>
Gucci	7 650	9 873	-23 %	-21 %
Yves Saint Laurent	2 881	3 179	-9 %	-9 %
Bottega Veneta	1 713	1 645	+4 %	+6 %
Autres Maisons	3 221	3 514	-8 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	1 941	1 568	+24 %	+8 %
Éliminations	(212)	(213)	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17 194</b>	<b>19 566</b>	<b>-12 %</b>	<b>-12 %</b>

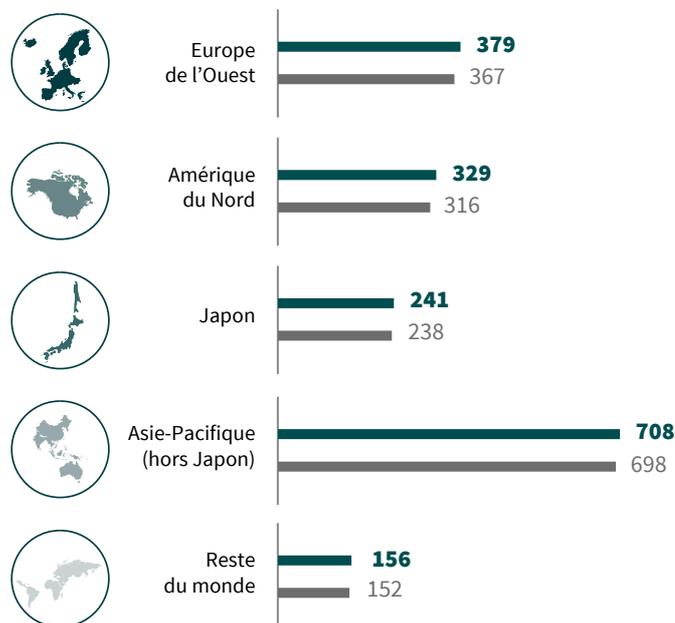
<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 34.

### Répartition par zone géographique

*(en % du chiffre d'affaires du Groupe)*



## Nombre de magasins gérés en propre par zone géographique



# 1 813

Total au 31 décembre 2024

# 1 771

Total au 31 décembre 2023

## Résultat opérationnel courant

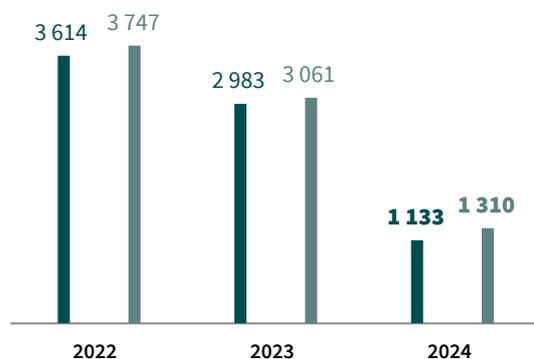
### Répartition du résultat opérationnel courant par segment

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	1 605	3 264	-51 %
Yves Saint Laurent	593	969	-39 %
Bottega Veneta	255	312	-18 %
Autres Maisons	(9)	212	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	112	(7)	n.a.
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 554</b>	<b>4 746</b>	<b>-46 %</b>
Taux de marge opérationnelle courante (en % du chiffre d'affaires)	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts

## Autres indicateurs financiers

### Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)

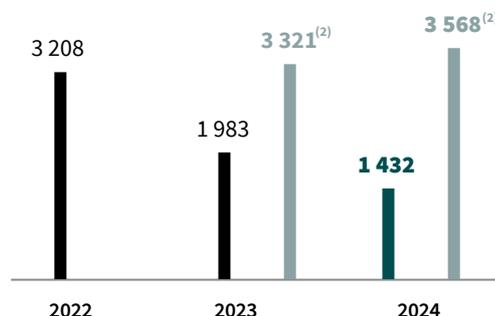


■ Résultat net part du Groupe

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

### Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)

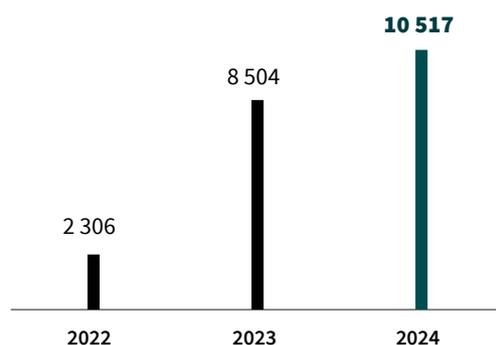


<sup>(1)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini page 35.

<sup>(2)</sup> Hors acquisitions et cessions d'actifs immobiliers stratégiques.

### Endettement financier net <sup>(3)</sup>

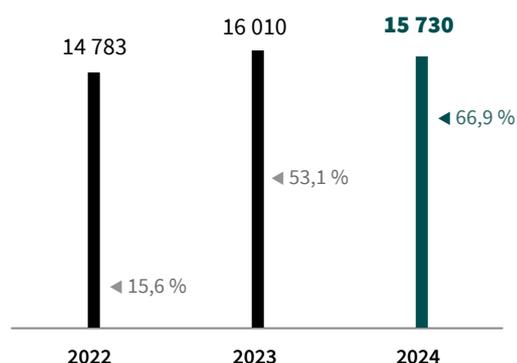
(en millions d'euros)



<sup>(3)</sup> Endettement financier net défini en page 35.

### Capitaux propres et ratio d'endettement net <sup>(4)</sup>

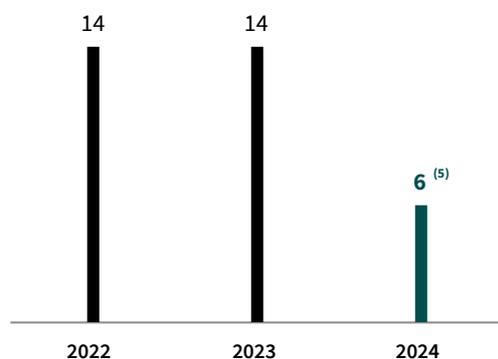
(en millions d'euros et en %)



<sup>(4)</sup> Endettement financier net défini en page 35.

### Dividende par action

(en euros)



<sup>(5)</sup> Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

# CHAPITRE 2

## Rapport d'activité

---

<b>1 - Préambule</b>	<b>12</b>	<b>6 - Résultat de la société Kering SA</b>	<b>34</b>
<b>2 - Faits marquants de l'exercice 2024</b>	<b>13</b>	<b>7 - Transactions avec les parties liées</b>	<b>34</b>
<b>3 - Évènements postérieurs à la clôture</b>	<b>14</b>	<b>8 - Perspectives</b>	<b>34</b>
<b>4 - Performances du Groupe en 2024</b>	<b>15</b>	<b>9 - Définitions des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS</b>	<b>34</b>
4.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat	15	Croissance « publiée » et croissance « comparable »	34
4.2 Bilan au 31 décembre 2024	20	Résultat opérationnel courant	34
4.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net	22	EBITDA	35
<b>5 - Performances opérationnelles par segment</b>	<b>25</b>	Cash-flow libre opérationnel, cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible	35
5.1 Gucci	25	Endettement financier net	35
5.2 Yves Saint Laurent	27	Taux d'impôt effectif sur le résultat courant	35
5.3 Bottega Veneta	29		
5.4 Autres Maisons	31		
5.5 Kering Eyewear et Corporate	33		

# 1 - PRÉAMBULE

## 2024 : Une année de ralentissement pour le marché des biens de luxe

Les conditions macroéconomiques et les multiples incertitudes géopolitiques ont affecté le pouvoir d'achat et la confiance des consommateurs dans la plupart des régions du monde en 2024.

Dans ce contexte, les experts et les analystes tablent aujourd'hui sur une croissance nulle du secteur du luxe en 2024 par rapport à 2023 à taux de change constants<sup>(1)</sup>, incluant une détérioration significative au second semestre, en particulier en Asie hors Japon.

Les principaux facteurs à prendre en compte dans l'analyse de la performance du secteur cette année sont les suivants :

- Le produit intérieur brut (PIB) mondial devrait croître de 2,7 % en 2024, au même niveau qu'en 2023, mais en deçà de la croissance moyenne à long terme (3,1 % sur la période 2010-2019). Par région, selon les dernières estimations, sont attendus une faible croissance en Europe (+ 0,8 %), une atteinte de l'objectif fixé en Chine (+ 5 %) et une meilleure résilience que prévu aux États-Unis (+ 2,7 %).
- Les incertitudes liées aux événements géopolitiques et aux échéances électorales, notamment aux États-Unis, ont nui à la confiance des ménages et à leurs dépenses discrétionnaires. En Chine, la chute de la confiance des ménages, très perceptible au deuxième semestre, s'explique notamment par la décélération du PIB, par la crise persistante du secteur immobilier, qui représente la très large majorité de l'épargne des ménages, et par un taux de chômage des jeunes élevé. Les mesures de relance annoncées par le gouvernement en septembre 2024, principalement concentrées sur les secteurs bancaires et financiers, n'ont pour l'heure pas été suffisantes pour redynamiser la consommation, notamment discrétionnaire. De nouvelles mesures ont toutefois été annoncées depuis ou sont encore attendues.
- L'impact différé de la hausse des taux d'intérêt a freiné la croissance en Europe et aux États-Unis. Si l'inflation globale a bel et bien reflué significativement, se rapprochant des objectifs des banques centrales, l'inflation dans le secteur tertiaire a persisté et a continué de nuire au pouvoir d'achat des ménages.
- La réallocation des dépenses des biens de luxe vers les services, accentuée par ce contexte inflationniste, a également contribué à la décélération du secteur des biens de luxe.
- Le marché du luxe a enfin connu une baisse du trafic et des volumes de vente, qui n'a été compensée ni par les augmentations de prix, ni par les effets mix des produits de luxe, modérés cette année.

Le marché du luxe a connu des dynamiques contrastées par région en 2024 :

- En Chine continentale, l'année 2024 a été marquée par un fort ralentissement du marché du luxe, en particulier à partir du deuxième semestre, dans le contexte macroéconomique difficile énoncé ci-dessus.
- Le marché américain, qui avait connu un ralentissement depuis la fin de l'année 2023, s'est progressivement amélioré en 2024, notamment au dernier trimestre, soutenu par des marchés financiers porteurs et des bases de comparaison plus favorables.
- Le marché européen a enregistré une légère croissance en 2024, dans un environnement économique atone. Les flux de touristes ont été favorables en 2024, en particulier Américains, même si plus contrastés durant les Jeux olympiques de Paris. Les flux de touristes Chinois n'ont cependant pas été aussi porteurs qu'attendus cette année.
- Le Japon fait exception, avec une forte croissance en 2024, notamment au premier semestre. Cette dynamique a été portée par les dépenses des touristes, attirés par un

positionnement prix très attractif lié à la faiblesse du yen. Cette croissance s'est quelque peu normalisée à compter du troisième trimestre à la suite du renforcement du yen en août et de sa forte volatilité au dernier trimestre.

- Le marché coréen a fait face à une demande locale fragile dans un contexte de fort endettement des ménages et du transfert des achats de certains consommateurs Coréens vers le Japon au regard des différentiels de prix. Ces différentiels de prix se sont estompés en fin d'année 2024. La Corée du Sud est en outre confrontée à une crise politique entamée au mois de décembre 2024.
- L'Asie du Sud-Est a souffert de différentiels de prix défavorables aux dépenses des touristes (en dépit des mesures facilitant l'obtention des visas) et favorisant un transfert de la demande locale vers d'autres destinations.

Marquée par une clientèle de plus en plus sélective et exigeante, la performance du marché du luxe a également été contrastée par catégorie de produit :

- L'habillement a ainsi progressé au même rythme que le secteur, tandis que la maroquinerie a légèrement sous-performé. La catégorie chaussure a été pour sa part plus largement affectée par une hausse généralisée des prix, réduisant son attractivité auprès de la clientèle aspirationnelle. À l'inverse, la joaillerie a été l'une des catégories les plus performantes de l'année 2024, portée notamment par la Haute joaillerie.

En 2024, le marché du luxe reste caractérisé par un phénomène de premiumisation (montée en gamme) tant de l'offre que de la demande :

- Cette tendance s'explique en grande partie par la conjoncture économique, marquée par l'inflation et la contraction du pouvoir d'achat qui affectent les segments de clientèle les moins fortunés, tout en épargnant relativement les clients aux revenus ou aux patrimoines les plus élevés. En outre, les produits les plus intemporels et haut de gamme sont perçus comme une valeur refuge dans un contexte marqué par des incertitudes relatives à d'autres classes d'actifs.

Enfin et après une très forte croissance pendant et immédiatement après la pandémie de la Covid-19, les ventes en ligne ont tendance, depuis 2023, à performer au même niveau, voire en deçà des ventes dans les réseaux de magasins. Elles sont également plus exposées à la clientèle aspirationnelle. L'amélioration des tendances aux États-Unis en fin d'année pourrait indiquer une évolution plus favorable pour ce canal de distribution.

Il reste à ce stade difficile de prévoir la dynamique du marché du luxe en 2025. Les experts sont prudents sur la reprise du marché chinois, anticipant un premier semestre encore sous pression, suivi d'une reprise modeste au second semestre. Le risque d'une augmentation des droits de douane sur les importations vers les États-Unis pourrait en outre aggraver les pressions sur l'économie chinoise. À l'inverse, les experts sont plus optimistes concernant le marché américain, qui devrait bénéficier de bases de comparaison favorables et être soutenu par de solides tendances de consommation et de richesse (hausse des marchés financiers et des cryptomonnaies, monnaie forte), notamment au sein des foyers les plus aisés. L'Europe, quant à elle, est attendue en croissance modérée. Les ventes aux touristes devraient continuer à être un moteur de croissance en 2025 : le renforcement du dollar par rapport à l'euro au dernier trimestre de l'année 2024 devrait notamment stimuler les ventes en Europe, ce qui pourrait atténuer la normalisation de la croissance au Japon. Les cabinets Bain & Company et McKinsey et les principaux analystes financiers se positionnent à ce stade dans une fourchette de croissance du secteur du luxe à taux de change constant allant de 0 à 4 % en 2025.

<sup>(1)</sup> Source : Bain & Company, panel d'analystes financiers.

## 2 - FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2024

### Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et à Milan

En 2024, Kering a procédé à l'acquisition de biens immobiliers prestigieux à New York et à Milan dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective visant à sécuriser des emplacements clés et hautement désirables pour ses Maisons.

À New York, l'acquisition du bien situé au 715-717 de la Cinquième Avenue, totalisant environ 10 700 m<sup>2</sup> pour un montant de 963 millions de dollars américains (contrevaleur fournie à la

date de l'annonce : 885 millions d'euros) a été finalisée le 22 janvier 2024.

À Milan, le Groupe a acquis la société propriétaire de l'immeuble situé via Monte Napoleone 8, qui totalise 11 800 m<sup>2</sup> de surface brute. Cette acquisition finalisée le 18 juillet 2024 s'est élevée à un montant de 1,3 milliard d'euros.

### Obtention de la note « Triple A » du CDP pour les engagements de Kering pour le climat

Le 6 février 2024, Kering est devenu l'une des 10 entreprises sur plus de 21 000 évaluées à travers le monde à obtenir la note AAA décernée par le *Carbon Disclosure Project* chaque année. Le Groupe est le seul acteur du secteur du luxe à obtenir une telle

distinction, asseyant ainsi son leadership en matière de transparence et de performance concernant la protection du climat, des forêts et de l'eau.

### Émissions d'emprunts obligataires

Dans le cadre d'une gestion active de la liquidité du Groupe et concourant à l'accroissement de sa flexibilité financière, le Groupe a procédé aux émissions obligataires suivantes :

Le 5 mars 2024 pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 1 milliard d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 3,375 % ;
- une tranche de 750 millions d'euros à 12 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le 14 novembre 2024, en une seule tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 10 ans, assortie d'un coupon de 3,625 %.

Kering est noté par l'agence Standard & Poor's, qui lui a attribué la note « BBB+ » à long terme perspective stable.

### Évolution au sein du Comité exécutif

Le 2 avril 2024, Kering a annoncé la nomination de Mélanie Flouquet, Directrice de la Stratégie, et d'Armelle Poulou, Directrice financière, au sein du Comité exécutif du Groupe, à effet immédiat.

Le 6 juin 2024, Kering a par ailleurs annoncé la nomination de Laurent Claquin au poste de Chief Brand Officer de Kering, membre du Comité exécutif, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2024.

### Évolution au sein du Conseil d'administration

Lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 25 avril 2024, les actionnaires de Kering ont approuvé les nominations de trois nouveaux administrateurs : Mesdames Rachel Duan et Giovanna Melandri, et Monsieur Dominique D'Hinnin. Ils ont également

ratifié la nomination par cooptation de Madame Maureen Chiquet, ainsi que le renouvellement du mandat de Monsieur Jean-Pierre Denis.

### Nomination de Stefano Cantino en tant que Directeur général de Gucci

Le 8 octobre 2024, Kering a annoncé la nomination de Stefano Cantino en tant que Directeur général de Gucci, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025, rattaché à Francesca Bellettini, Directrice générale adjointe de Kering en charge du Développement des

Maisons. Stefano Cantino, qui a rejoint Gucci en mai 2024 au poste de Directeur général adjoint, siège au Comité exécutif de Kering.

### Adoption des premiers objectifs fondés sur la science pour la nature au niveau mondial

Lors de la COP16, le 30 octobre 2024, Kering a annoncé l'adoption d'objectifs fondés sur la science pour les terres et l'eau douce, devenant la première entreprise au monde à avoir de tels objectifs.

Ces derniers font progresser l'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité, après avoir participé à un projet pilote d'un an avec le Science Based Targets Network.

## Approbation et validation par la SBTi de l'objectif de Kering d'atteindre zéro émission nette

Le 1<sup>er</sup> novembre 2024, Kering a franchi une nouvelle étape importante pour renforcer ses ambitions en matière climatique. Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux de réduction de ses émissions à court et à long terme, sur l'ensemble de sa chaîne de

valeur conformément aux dernières données scientifiques en matière de climat et aux critères de l'initiative Science Based Targets (SBTi) en faveur d'une économie « net-zéro ».

## Nomination de nouveaux Directeurs généraux chez Saint Laurent et Balenciaga

Annoncée le 18 novembre 2024, la nomination de Cédric Charbit en tant que Directeur général de Saint Laurent et de Gianfranco Gianangeli en tant que Directeur général de Balenciaga, est

effective depuis le 2 janvier 2025. Ils sont tous les deux rattachés à Francesca Bellettini.

## Nomination de Louise Trotter en tant que Directrice de la Création de Bottega Veneta

La nomination de Louise Trotter en tant que nouvelle Directrice de la Création de la Maison a été annoncée le 12 décembre 2024,

ouvrant un nouveau chapitre dans l'histoire créative de la Maison. Elle a rejoint Bottega Veneta fin janvier 2025.

# 3 - ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

## Signature d'un accord concernant des actifs immobiliers de premier plan à Paris avec Ardian

Le 15 janvier 2025, dans le cadre de sa stratégie immobilière sélective, Kering a signé un accord d'investissement avec Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris. Kering apportera ces actifs dans une joint-venture nouvellement créée.

Ardian détiendra une participation de 60 % dans ce portefeuille immobilier unique tandis que Kering conservera les 40 % restants

et recevra en contrepartie un montant net de 837 millions d'euros. L'opération devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions usuelles en matière de transactions immobilières.

## Finalisation de la vente de 'The Mall Luxury Outlets' à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont annoncé la finalisation de la vente de 100 % de l'entité The Mall Luxury Outlets, détenue par Kering, à Simon, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement.

The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie.

Kering recevra en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conserveront une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer graduellement sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

## Gucci met fin à sa collaboration avec Sabato de Sarno

Gucci a annoncé le 6 février 2025 la fin de sa collaboration avec le Directeur de la Création Sabato De Sarno. Le défilé Automne-Hiver 2025 du 25 février à Milan sera présenté par le studio de création de Gucci. La nouvelle Direction Artistique sera annoncée en temps voulu.

## 4 - PERFORMANCES DU GROUPE EN 2024

### 4.1 Chiffre d'affaires et compte de résultat

#### Compte de résultat résumé

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	Variation
Chiffre d'affaires	17 194	19 566	-12 %
Résultat opérationnel courant	2 554	4 746	-46 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	14,9 %	24,3 %	-9,4 pts
EBITDA	4 667	6 569	-29 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,1 %	33,6 %	-6,5 pts
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)	-135 %
Résultat financier	(614)	(410)	-50 %
Charge d'impôt	(461)	(1 163)	+60 %
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(10)	4	n.a.
Résultat net des activités poursuivies	1 227	3 074	-60 %
<i>dont part du Groupe</i>	1 133	2 983	-62 %
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>	94	91	+3 %
Résultat net des activités abandonnées	-	-	n.a.
Résultat net, part du Groupe	1 133	2 983	-62 %
Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe	1 310	3 061	-57 %

#### Résultat par action

<i>(en euros)</i>	2024	2023	Variation
Résultat de base par action	9,24	24,38	-62 %
Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants	10,68	25,02	-57 %

#### Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 17 194 millions d'euros. Il est en recul de 12 % en données publiées et de 12 % à périmètre et taux de change comparables<sup>(1)</sup> par rapport à 2023.

L'impact des devises sur les performances de l'exercice est négatif, contribuant à réduire la croissance publiée des ventes de 1 %, soit près de 238 millions d'euros en valeur absolue. Compte tenu du renforcement de l'euro par rapport aux principales devises asiatiques, l'impact négatif de change se rapporte

principalement aux ventes libellées en yen japonais (103 millions d'euros), yuan chinois (54 millions d'euros) et en won coréen (48 millions d'euros).

Les effets de périmètre affectent positivement la variation de chiffre d'affaires. Ils sont constitués de la contribution positive de Creed, consolidée depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2023.

#### Chiffre d'affaires du Groupe par segment

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	en % du total	2023	en % du total	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Gucci	7 650	44 %	9 873	51 %	-23 %	-21 %
Yves Saint Laurent	2 881	17 %	3 179	16 %	-9 %	-9 %
Bottega Veneta	1 713	10 %	1 645	8 %	+4 %	+6 %
Autres Maisons	3 221	19 %	3 514	18 %	-8 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	1 941	11 %	1 568	8 %	+24 %	+8 %
Éliminations	(212)	-1 %	(213)	-1 %	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>17 194</b>	<b>100 %</b>	<b>19 566</b>	<b>100 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-12 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition de la croissance comparable est présentée en page 34.

## Chiffre d'affaires du Groupe par trimestre

	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	
<b>2024</b>	4 504	4 514	3 786	4 390	<b>17 194 M€</b>
<b>2023</b>	5 077	5 058	4 464	4 967	<b>19 566 M€</b>

Rapportée à 2023, la croissance est négative sur les quatre trimestres de l'année.

Le ralentissement du secteur dans l'ensemble des régions, combiné à la continuation des actions de rationalisation de la distribution et à la transition en cours chez Gucci, se sont traduits par une baisse de 11 % en données publiées des ventes au premier comme au deuxième trimestre. Le Japon est la seule région ayant connu une forte croissance, portée par des flux touristiques provenant notamment de Chine et stimulés par la faiblesse du yen par rapport aux devises asiatiques.

La performance du troisième trimestre (- 16 % en comparable) a été affectée par la dégradation de la situation économique et de la confiance des consommateurs simultanément dans

l'ensemble des régions et tout particulièrement en Asie Pacifique, notamment en Chine.

Les ventes du quatrième trimestre (- 12 % en comparable) ont bénéficié d'une légère amélioration de la demande en Amérique du Nord.

Tout au long de l'année, le chiffre d'affaires du Groupe a souffert de la baisse des ventes aux distributeurs tiers et des ventes en ligne, particulièrement affectées par la normalisation de la demande de la clientèle aspirationnelle.

## Chiffre d'affaires trimestriel par segment

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2024
Gucci	2 079	2 006	1 641	1 924	7 650
Yves Saint Laurent	740	701	670	770	2 881
Bottega Veneta	388	448	397	480	1 713
Autres Maisons	824	893	686	818	3 221
Kering Eyewear et Corporate	536	531	440	434	1 941
Éliminations	(63)	(65)	(48)	(36)	(212)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4 504</b>	<b>4 514</b>	<b>3 786</b>	<b>4 390</b>	<b>17 194</b>

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>e</sup> trimestre	3 <sup>e</sup> trimestre	4 <sup>e</sup> trimestre	2023
Gucci	2 616	2 512	2 217	2 528	9 873
Yves Saint Laurent	806	770	768	835	3 179
Bottega Veneta	395	438	381	431	1 645
Autres Maisons	890	966	805	853	3 514
Kering Eyewear et Corporate	433	436	333	366	1 568
Éliminations	(63)	(64)	(40)	(46)	(213)
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 077</b>	<b>5 058</b>	<b>4 464</b>	<b>4 967</b>	<b>19 566</b>

(en variation comparable <sup>(1)</sup> )	Variation T1 N/N-1	Variation T2 N/N-1	Variation T3 N/N-1	Variation T4 N/N-1	Variation N/N-1
Gucci	-18 %	-19 %	-25 %	-24 %	-21 %
Yves Saint Laurent	-6 %	-9 %	-12 %	-8 %	-9 %
Bottega Veneta	+2 %	+4 %	+5 %	+12 %	+6 %
Autres Maisons	-6 %	-5 %	-14 %	-4 %	-7 %
Kering Eyewear et Corporate	+9 %	+5 %	+7 %	+10 %	+8 %
Éliminations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>-10 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-12 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition du chiffre d'affaires comparable est présentée en page 34.

## Chiffre d'affaires du Groupe par zone géographique

(en millions d'euros)	2024	en % du total	2023	en % du total	Variation	Variation comparable <sup>(1)</sup>
Asie-Pacifique (hors Japon)	5 222	30 %	6 848	35 %	-24 %	-23 %
Europe de l'Ouest	4 995	29 %	5 405	28 %	-8 %	-9 %
Amérique du Nord	4 095	24 %	4 500	23 %	-9 %	-11 %
Japon	1 423	8 %	1 400	7 %	+2 %	+9 %
Reste du monde	1 459	9 %	1 413	7 %	+3 %	+3 %
<b>TOTAL</b>	<b>17 194</b>	<b>100 %</b>	<b>19 566</b>	<b>100 %</b>	<b>-12 %</b>	<b>-12 %</b>

<sup>(1)</sup> À périmètre et taux de change comparables. La définition du Chiffre d'affaires comparable est présentée en page 34.  
Le Chiffre d'affaires réalisé hors de la zone euro représente 77 % des ventes en 2024.

C'est au Japon que les ventes du Groupe enregistrent la croissance la plus soutenue (+ 9 % en comparable). Le dynamisme du tourisme en provenance notamment du reste de l'Asie, soutenu par la faiblesse du yen, explique cette très bonne performance.

Dans la région Asie-Pacifique, les ventes décélèrent fortement après avoir connu une forte progression l'an dernier, sous l'effet d'une baisse de la demande locale notamment en Grande Chine se traduisant par une forte baisse du trafic en magasins. De plus, les flux touristiques sortants ont reporté une partie de la consommation de la région vers le Japon. En conséquence, la part des ventes réalisées dans la région décroît de 5 points à 30 %.

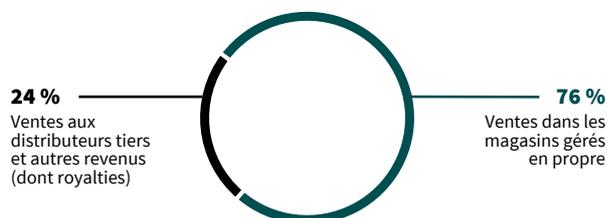
En Europe de l'Ouest, les ventes du Groupe ont souffert de la normalisation de la demande locale et des flux touristiques, avec

des performances contrastées entre les pays du nord de l'Europe et ceux du sud plus résilients. De plus, la poursuite de la stratégie de plus grande exclusivité de notre distribution aux tiers a pesé sur la performance globale qui recule de 9 % en comparable.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord enregistre un recul de 11 % en comparable en 2024. La performance de la région a été affectée par une baisse de la demande locale en raison du maintien de conditions économiques peu favorables entraînant une baisse du trafic. En revanche, la clientèle très aisée a continué à soutenir les ventes des segments les plus exclusifs. L'activité reste néanmoins à un niveau supérieur d'environ 35 % à celle de 2019.

Les ventes du Groupe dans le Reste du monde ont progressé de 3 %, portées notamment par les pays du Golfe.

## Chiffre d'affaires du Groupe par canal de distribution



% de répartition calculés sur le chiffre d'affaires avant Éliminations

Les ventes réalisées en 2024 dans les magasins gérés en propre et en ligne s'établissent à 13 248 millions d'euros, en recul en comparable de 13 % par rapport à 2023. Les commentaires précédents, relatifs aux performances de l'exercice par région, s'appliquent également à la trajectoire du chiffre d'affaires *retail*.

Le trafic en magasins est en baisse par rapport à 2023, même si les tendances sont très contrastées d'une région à l'autre, l'Asie Pacifique connaissant la baisse la plus marquée. Cette évolution s'est accompagnée d'une légère détérioration du taux de conversion (rapport entre le nombre d'acheteurs et le trafic total). En revanche, hors ventes en ligne, le prix de vente moyen a augmenté avec des tendances variées en fonction des Maisons. L'activité dans le réseau de points de vente physiques gérés par les Maisons (- 12 % en comparable) a été moins affectée que les ventes en ligne, dont la pénétration diminue à 11 % du canal *retail* (contre 12 % en 2023). Cette évolution est liée à la surexposition de ce canal de distribution à certaines catégories de produits et de clients que le contexte macro-économique d'inflation et de taux encore élevés affecte plus particulièrement.

Le chiffre d'affaires des magasins et des ventes en ligne réalisées en direct représente environ 76 % de l'activité totale du Groupe (avant Éliminations). Néanmoins, hors Kering Eyewear et Kering Beauté, ce taux ressort à 85 %, un taux similaire à celui de 2023. L'évolution au cours des dernières années est le fruit de la politique à long terme menée par l'ensemble des Maisons visant à mieux contrôler leur distribution, y compris les ventes en ligne, et à renforcer leur exclusivité.

Au cours de l'année écoulée, les ventes aux distributeurs tiers (*wholesale*) ont reculé de 11 % en comparable par rapport à 2023 (avant Éliminations). Elles sont significativement en baisse pour les Maisons (- 22 % en comparable) en lien avec, d'une part, une réduction des commandes passées par les distributeurs américains et, d'autre part, la réorganisation en cours de ce canal de distribution avec une concentration de l'activité sur les distributeurs les mieux positionnés. En revanche, Kering Eyewear, dont l'activité repose sur un modèle de distribution uniquement *wholesale*, et Kering Beauté enregistrent une croissance de leurs ventes aux distributeurs tiers de 6 % en comparable. Kering Eyewear a été porté tant par le développement des licences existantes que par l'intégration réussie de Lindberg et de Maui Jim. Kering Beauté a accompagné le développement de Creed.

Les revenus des Maisons tirés des licences (*Royalties*) et les autres revenus progressent de 13 % en comparable en 2024 grâce à la dynamique très robuste de la catégorie Lunettes comme de la catégorie parfums et cosmétiques ainsi que des revenus locatifs en lien avec les acquisitions immobilières.

## Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	1 605	3 264	-51 %
Yves Saint Laurent	593	969	-39 %
Bottega Veneta	255	312	-18 %
Autres Maisons	(9)	212	n.a.
Kering Eyewear et Corporate	112	(7)	n.a.
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant <sup>(1)</sup></b>	<b>2 554</b>	<b>4 746</b>	<b>-46 %</b>

<sup>(1)</sup> Résultat opérationnel courant défini en page 34.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit en 2024 à 2 554 millions d'euros en baisse de 2 192 millions d'euros (- 46 %) par rapport au résultat opérationnel courant de 2023.

La profitabilité opérationnelle courante s'élève à 14,9 % en baisse de 9,4 points, compte tenu d'un effet de levier opérationnel particulièrement défavorable dans un contexte de recul du chiffre d'affaires.

La marge brute s'élève à 12 681 millions d'euros en baisse de 15 %. Rapportée au chiffre d'affaires, la marge brute s'établit à 73,8 %, en recul de 2,5 points par rapport à 2023 en raison de l'impact défavorable du mix produit et géographique. Cette évolution s'explique notamment par un recul plus prononcé des ventes de maroquinerie et du chiffre d'affaires en Chine. Par ailleurs, la combinaison des effets de change et le résultat des couvertures de change a été moins favorable qu'en 2023.

Les charges opérationnelles baissent quant à elles de 1 %. Cette stabilité résulte de la combinaison de deux effets. D'une part, la

poursuite de l'investissement dans les marques, avec la progression des dépenses en magasins, de création, de développement des collections et de communication ; d'autre part, des efforts importants sur les coûts de fonctionnement.

Ces investissements, liés à l'environnement concurrentiel et à l'ambition que le Groupe nourrit pour ses Maisons à long terme, au-delà des tendances à court terme, affectent la profitabilité des marques dans un contexte de recul des ventes. Ainsi, Gucci, Balenciaga et Alexander McQueen sont les maisons dont le résultat est le plus pénalisé.

Kering Eyewear et Kering Beauté ont également soutenu le développement de leur portefeuille de marques tout en contribuant significativement au résultat opérationnel courant du Groupe.

## EBITDA

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 554</b>	<b>4 746</b>	<b>-46 %</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actifs opérationnels non courants	2 113	1 823	+16 %
<i>dont amortissement des droits d'utilisation sur contrats de location</i>	1 133	985	+15 %
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>	<b>4 667</b>	<b>6 569</b>	<b>-29 %</b>

<sup>(1)</sup> EBITDA défini en page 34.

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	2 403	3 999	-40 %
Yves Saint Laurent	921	1 219	-24 %
Bottega Veneta	463	494	-6 %
Autres Maisons	426	585	-27 %
Kering Eyewear et Corporate	456	276	+65 %
Éliminations	(2)	(4)	n.a.
<b>EBITDA</b>	<b>4 667</b>	<b>6 569</b>	<b>-29 %</b>

L'EBITDA s'établit en 2024 à 4 667 millions d'euros à comparer aux 6 569 millions d'euros enregistrés en 2023. À 27,1 %, la marge d'EBITDA est en retrait par rapport au niveau affiché au titre de l'exercice 2023 (33,6 %).

## Autres produits et charges opérationnels non courants

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Dépréciation des écarts d'acquisition, marques, et autres actifs immobilisés	(111)	(70)	-58 %
Autres	(131)	(33)	n.a.
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>(242)</b>	<b>(103)</b>	<b>-135 %</b>

(Cf. Comptes consolidés, Note 7 – Autres produits et charges opérationnels non courants.)

## Résultat financier

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Coût de l'endettement financier net <sup>(1)</sup>	(320)	(108)	-196 %
Autres produits et charges financiers	(89)	(151)	+41 %
<b>Total résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(409)</b>	<b>(259)</b>	<b>-58 %</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)	-36 %
<b>Résultat financier</b>	<b>(614)</b>	<b>(410)</b>	<b>-50 %</b>

<sup>(1)</sup> Endettement financier net défini en page 35.

En 2024, le coût de l'endettement financier net s'établit à 320 millions d'euros (108 millions d'euros en 2023). Cette variation est principalement due à la hausse de l'encours de dette obligataire.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2024 une charge nette de 89 millions d'euros (charge nette de

151 millions d'euros en 2023). Cette variation de 62 millions d'euros s'explique principalement par la réduction des effets de change.

(Cf. Comptes consolidés, Note 8 – Résultat financier.)

## Impôt sur le résultat

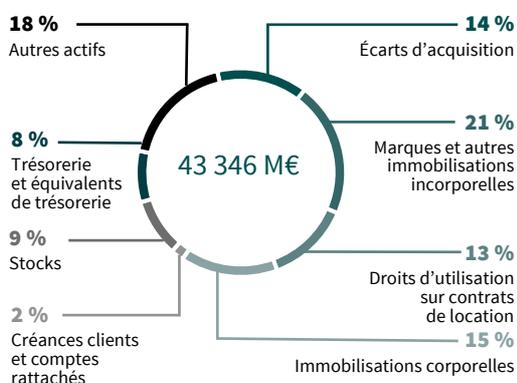
(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat avant impôt	1 698	4 233
Charge d'impôt	(461)	(1 163)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,5 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)
Résultat courant avant impôt	1 940	4 336
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	65	25
Charge d'impôt sur le résultat courant	(526)	(1 188)
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant<sup>(1)</sup></b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,4 %</b>

<sup>(1)</sup> Taux d'impôt effectif sur le résultat courant défini en page 35.

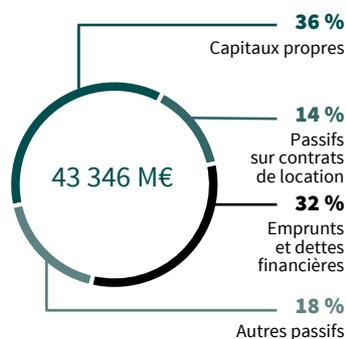
(Cf. Comptes consolidés, Note 9 – Impôt sur le résultat.)

## 4.2 Bilan au 31 décembre 2024

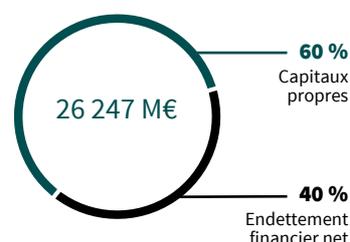
### Actif



### Passif



### Capitaux engagés



## Bilan résumé

(en millions d'euros)

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Écarts d'acquisition	6 277	7 112	-12 %
Marques et autres immobilisations incorporelles	9 287	8 178	+14 %
Droits d'utilisation sur contrats de location	5 615	4 984	+13 %
Immobilisations corporelles	6 537	5 341	+22 %
Participations dans les sociétés mises en équivalence	1 762	1 750	+1 %
Autres actifs non courants	2 170	2 072	+5 %
<b>Actifs non courants</b>	<b>31 648</b>	<b>29 437</b>	<b>+8 %</b>
Stocks	3 992	4 550	-12 %
Créances clients et comptes rattachés	1 003	1 151	-13 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 518	3 922	-10 %
Autres actifs courants	2 110	2 307	-9 %
<b>Actifs courants</b>	<b>10 623</b>	<b>11 930</b>	<b>-11 %</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>1 075</b>	<b>-</b>	<b>n.a.</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>43 346</b>	<b>41 367</b>	<b>+5 %</b>
Capitaux propres – Part du Groupe	14 904	15 212	-2 %
Capitaux propres – Part des intérêts minoritaires	826	798	+4 %
<b>Capitaux propres</b>	<b>15 730</b>	<b>16 010</b>	<b>-2 %</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	10 556	10 026	+5 %
Passifs non courants sur contrats de location	5 056	4 511	+12 %
Autres passifs non courants	2 412	2 189	+10 %
<b>Passifs non courants</b>	<b>18 024</b>	<b>16 726</b>	<b>+8 %</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	3 479	2 400	+45 %
Passifs courants sur contrats de location	1 051	884	+19 %
Autres passifs courants	5 062	5 347	-5 %
<b>Passifs courants</b>	<b>9 592</b>	<b>8 631</b>	<b>+11 %</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>43 346</b>	<b>41 367</b>	<b>+5 %</b>

## Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Emprunts et dettes financières	14 035	12 426	+13 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)	-10 %
<b>Endettement financier net</b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>	<b>+24 %</b>

## Capitaux engagés

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Capitaux propres	15 730	16 010	-2 %
Endettement financier net	10 517	8 504	+24 %
<b>Capitaux engagés</b>	<b>26 247</b>	<b>24 514</b>	<b>+7 %</b>

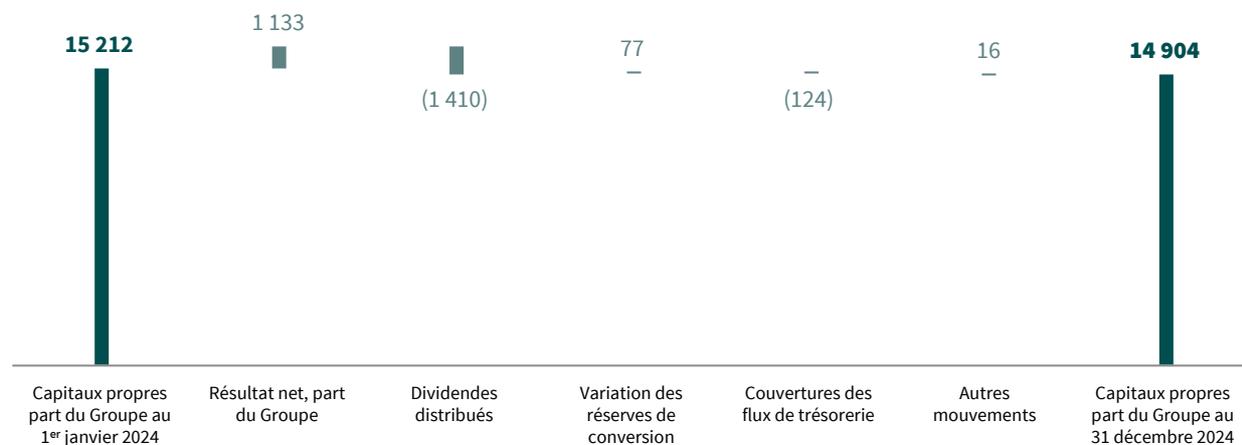
## Écarts d'acquisition et marques

Au 31 décembre 2024, les marques nettes d'impôts différés passifs s'élèvent à 6 561 millions d'euros (5 527 millions d'euros au 31 décembre 2023).

## Actifs (Passifs) opérationnels nets courants

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023	Tableau de flux de trésorerie	Différences de change	Autres variations
Stocks	3 992	4 550	(568)	20	(10)
Créances clients et comptes rattachés	1 003	1 151	(165)	5	12
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(2 098)	(2 200)	113	(17)	6
Autres actifs (passifs) nets courants	(501)	(442)	65	(80)	(44)
Créances (dettes) nettes d'impôt courant	152	229	(71)	6	(12)
<b>Actifs (Passifs) opérationnels nets courants</b>	<b>2 548</b>	<b>3 288</b>	<b>(626)</b>	<b>(66)</b>	<b>(48)</b>

## Variation des capitaux propres, part du Groupe



Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2023. Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 601 693 actions, une fois les 819 085 actions Kering auto-détenues déduites.

(Cf. Comptes consolidés, Note 19 – Capitaux propres.)

## 4.3 Flux de trésorerie, investissements et endettement financier net

### Cash-flow libre opérationnel

#### Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>	<b>4 480</b>	<b>6 289</b>	<b>-29 %</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	667	(396)	n.a.
Impôt payé	(438)	(1 434)	+69 %
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>4 709</b>	<b>4 459</b>	<b>+6 %</b>

#### Investissements opérationnels

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>4 709</b>	<b>4 459</b>	<b>+6 %</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(3 309)	(2 611)	-27 %
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	32	135	-76 %
<b>Cash-flow libre opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>1 432</b>	<b>1 983</b>	<b>-28 %</b>

<sup>(1)</sup> Cash-flow libre opérationnel défini en page 35.

#### Investissements opérationnels bruts par segment

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Gucci	293	435	-33 %
Yves Saint Laurent	211	186	+13 %
Bottega Veneta	112	105	+7 %
Autres Maisons	194	247	-22 %
Kering Eyewear et Corporate	2 499	1 638	n.a.
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>3 309</b>	<b>2 611</b>	<b>+27 %</b>

Les investissements opérationnels s'élèvent à 3 309 millions d'euros en 2024, en hausse de 698 millions d'euros par rapport à 2023. Ils comprennent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan pour 2 201 millions d'euros.

Hors acquisitions immobilières, ils s'élèvent à 1 108 millions d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires et sont en baisse de 10 % par rapport à 2023. L'analyse qui suit se fait sur ce périmètre.

La saisonnalité des investissements est équivalente d'un exercice à l'autre, une plus grande partie des investissements étant réalisée au second semestre, bien qu'en proportion légèrement inférieure en 2024 par rapport à 2023.

Ces investissements se rapportent principalement aux ouvertures et rénovations de magasin ainsi qu'aux infrastructures logistiques et systèmes d'information qui sont dans leur grande majorité gérés par le Corporate au bénéfice des marques.

En 2024, les investissements opérationnels bruts du Groupe concernent les points de vente à hauteur de 58 % (contre 56 %<sup>(2)</sup> en 2023). Pour les magasins, ils se rapportent à des programmes d'ouverture de points de vente à hauteur de 53 % et à des chantiers de transformation et de rénovation à hauteur de 47 %.

La part du segment Kering Eyewear et Corporate s'élève à 27 %, en augmentation par rapport à l'année dernière (21 %), portée par les investissements de Kering Eyewear et Kering Beauté (incluant l'effet notamment de l'annualisation de Creed en 2024) ainsi que dans les systèmes d'information.

### Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
<b>Cash-flow libre opérationnel</b>	<b>1 432</b>	<b>1 983</b>	<b>-28 %</b>
Remboursement des passifs sur contrats de location	(1 049)	(880)	-19 %
Intérêts versés sur contrats de location	(205)	(151)	-36 %
<b>Cash-flow disponible opérationnel <sup>(1)</sup></b>	<b>178</b>	<b>953</b>	<b>-81 %</b>
Intérêts et dividendes reçus	70	76	-8 %
Intérêts versés et assimilés (hors contrats de location)	(404)	(226)	-79 %
<b>Cash-flow disponible <sup>(1)</sup></b>	<b>(156)</b>	<b>802</b>	<b>-119 %</b>

<sup>(1)</sup> Cash-flow disponible opérationnel et cash-flow disponible définis en page 35.

<sup>(2)</sup> Les ratios sont ici calculés à partir des dépenses d'investissements opérationnels bruts, et non plus à partir des sorties de trésorerie.

## Dividendes versés

Le dividende en numéraire versé par Kering SA à ses actionnaires en 2024 s'élève à 1 716 millions d'euros, incluant l'acompte sur dividende en numéraire mis en paiement le 17 janvier 2024 pour un montant de 552 millions d'euros (1 712 millions d'euros en 2023 incluant un acompte sur dividendes de 550 millions d'euros).

En 2024, les dividendes versés comprenaient également 24 millions d'euros versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées (42 millions d'euros en 2023).

## Variation de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
<b>Endettement financier net au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 504</b>	<b>2 306</b>	<b>n.a.</b>
Cash-flow libre opérationnel	(1 432)	(1 983)	+28 %
Dividendes versés	1 740	1 754	-1 %
Intérêts nets versés et dividendes reçus	334	150	+122 %
Acquisitions d'actions Kering	(2)	10	-123 %
Remboursement des passifs sur contrats de location <sup>(1)</sup>	1 253	1 030	+22 %
Autres acquisitions et cessions	47	5 158	-99 %
Autres mouvements	73	79	-7 %
<b>Endettement financier net au 31 décembre</b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>	<b>+24 %</b>

<sup>(1)</sup> Correspond aux remboursements de principal pour 1 049 millions d'euros en 2024 (880 millions d'euros pour l'exercice 2023) et d'intérêt pour 205 millions d'euros en 2024 (151 millions d'euros pour l'exercice 2023) des loyers fixes capitalisés des contrats de location.

(en millions d'euros)

	31/12/2024	31/12/2023	Variation
Emprunts obligataires	11 840	9 795	+21 %
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	134	+3 %
Billets de trésorerie	854	1 277	-33 %
Dettes financières diverses	1 203	1 219	-1 %
<i>dont options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	704	711	-1 %
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>14 035</b>	<b>12 426</b>	<b>+13 %</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)	-10 %
<b>Endettement financier net <sup>(1)</sup></b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>	<b>+24 %</b>

<sup>(1)</sup> Endettement financier net défini en page 35.

À titre d'information, les passifs sur contrats de location représentent, pour leur part, un montant total de 6 107 millions d'euros au 31 décembre 2024 (5 395 millions d'euros au 31 décembre 2023).

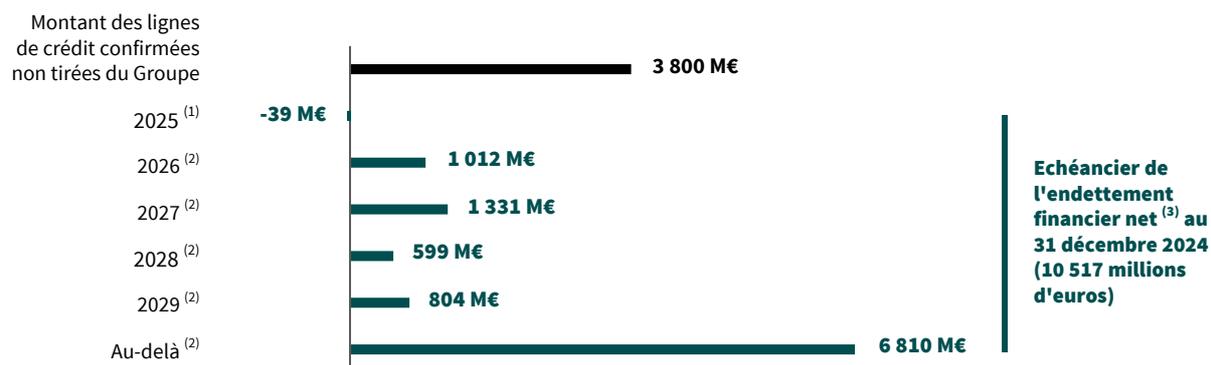
## Solvabilité

Le Groupe affiche une structure financière solide et bénéficie d'une notation à long terme « BBB+ » perspective « stable » de la part de Standard & Poor's.

## Liquidité

Au 31 décembre 2024, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 3 518 millions d'euros (3 922 millions d'euros au 31 décembre 2023). Le Groupe dispose de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées (3 185 millions d'euros au 31 décembre 2023).

## Échéancier de liquidité de l'endettement financier net



<sup>(1)</sup> Emprunts et dettes financières sous déduction de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

<sup>(2)</sup> Emprunts et dettes financières.

<sup>(3)</sup> Endettement financier net défini page 35.

La part des emprunts et dettes financières à moins d'un an (3 479 millions d'euros au 31 décembre 2024) est inférieure à la position de trésorerie et équivalents de trésorerie du Groupe (3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024).

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

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

(Cf. Comptes consolidés, Note 20 – Endettement financier net.)

## 5 - PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES PAR SEGMENT

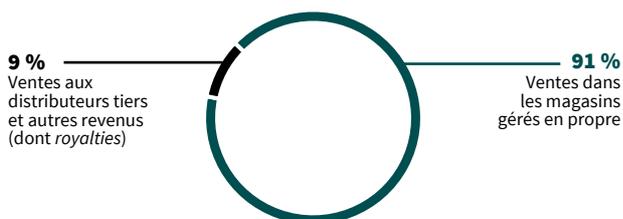
### 5.1 Gucci

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 650</b>	<b>9 873</b>	<b>-23 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 605</b>	<b>3 264</b>	<b>-51 %</b>
<b>en % du chiffre d'affaires</b>	<b>21,0 %</b>	<b>33,1 %</b>	<b>-12,1 pts</b>
EBITDA	2 403	3 999	-40 %
en % du chiffre d'affaires	31,4 %	40,5 %	-9,1 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	293	435	-33 %
Équivalents temps plein moyens	20 032	21 086	-5 %

#### Chiffre d'affaires

En 2024, Gucci a enregistré un chiffre d'affaires de 7 650 millions d'euros, en baisse de 23 % en données publiées et de 21 % à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

#### Chiffre d'affaires par canal de distribution



Les ventes dans les magasins exploités en propre représentent 91 % des ventes de Gucci en 2024, soit une proportion identique à celle de 2023.

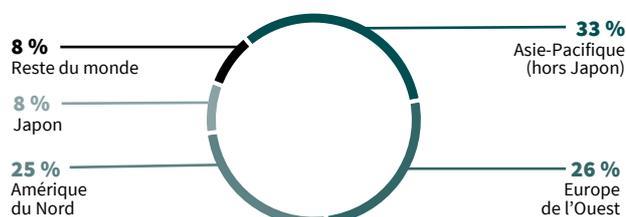
Les ventes dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison ont reculé de 21 % en comparable par rapport à 2023. Le chiffre d'affaires est en baisse significative sur les deux semestres, affecté par la normalisation de la demande pour les produits de luxe dans le secteur, notamment au sein de la clientèle locale et par l'impact de la transition en cours, les nouvelles collections ayant été déployées progressivement au cours de l'année alors que les collections permanentes perdaient de leur attractivité.

Sur l'année, le principal moteur de la baisse des ventes en magasins est la baisse du trafic entraînant une diminution des volumes. Le succès des références iconiques et des nouvelles introductions en lien avec l'élévation de l'offre n'a pas permis d'atténuer l'effet négatif du mix régional (baisse du poids de la Chine) et produit.

Le chiffre d'affaires en comparable des sites de vente en ligne a fortement reculé en 2024, compte tenu à la fois de l'exposition de ce canal de distribution au marché américain (près de la moitié de l'activité) et à une clientèle à moindre pouvoir d'achat, plus affectée par la dégradation des conditions macro-économiques. L'activité des sites de vente en ligne représente ainsi environ 11 % de l'activité *retail* en 2024.

Les difficultés rencontrées par les distributeurs tiers aux États-Unis et en Chine combinées à la montée en puissance graduelle des nouvelles collections se sont traduites par un recul des ventes de 28 % (à change comparable) par rapport à 2023.

#### Chiffre d'affaires par zone géographique



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

En Europe de l'Ouest, la baisse des ventes de 17 % en comparable a été relativement similaire sur les quatre trimestres avec toutefois une dégradation au troisième trimestre et une légère amélioration séquentielle au dernier trimestre. La baisse s'explique par la faiblesse de la demande locale et touristique même si celle-ci a progressivement augmenté sa part au cours de l'année tirée par les touristes américains.

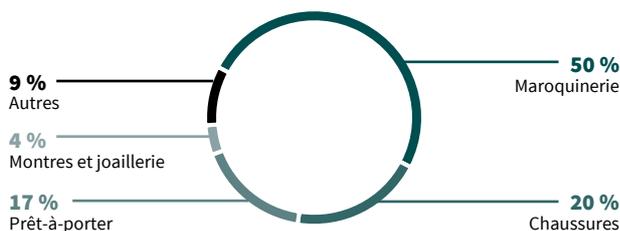
En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires de Gucci est en baisse de 18 % en comparable avec des tendances au second semestre similaires à celles du premier semestre, même si le dernier trimestre a montré des signes d'accélération séquentielle.

La baisse des ventes en Asie-Pacifique s'établit à 32 % en comparable, avec une décélération plus marquée des ventes au troisième trimestre. Celle-ci s'explique notamment par la baisse de la demande locale chinoise, dans un contexte de dégradation de la confiance des consommateurs (faiblesse des conditions macro-économiques, persistance des difficultés du secteur immobilier et de l'emploi des jeunes). La reprise du tourisme interrégional s'est traduite par une forte hausse des ventes auprès de cette clientèle au Japon. La demande s'est aussi contractée en Corée du Sud en raison d'un transfert des achats de certains consommateurs coréens vers le Japon en particulier et d'un tassement de la demande locale.

Au Japon, la reprise du tourisme, portée notamment par un différentiel de change attractif, a contribué à fortement dynamiser les ventes du premier semestre alors que le second semestre, dans un contexte de moindre attractivité de la devise, a été moins soutenu. Sur la totalité de l'année 2024, les ventes sont stables après une hausse de 26 % en comparable en 2023.

Dans le Reste du monde, le chiffre d'affaires se contracte de 5 % par rapport à 2023.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits



En 2024, les ventes dans les magasins en propre sont en recul par rapport à 2023 pour la plupart des catégories de produits.

Les ventes de maroquinerie ont bénéficié au second semestre de l'introduction de nouvelles lignes ainsi que du succès des lignes iconiques comme le *Jackie* mais cela n'a pas compensé la faiblesse des ventes des collections permanentes.

Par ailleurs, les catégories présentant des produits d'entrée de gamme comme la petite maroquinerie, une partie des chaussures, et les ceintures ont été affectées par la normalisation de la demande sur ce segment.

En revanche, le prêt-à-porter a mieux résisté, soutenu par l'introduction de la nouvelle esthétique dès le premier semestre.

Comparés à l'exercice passé, les revenus issus des *royalties* sont en hausse. La catégorie Lunettes gérée par Kering Eyewear continue de voir ses ventes progresser, tandis que la catégorie parfums et cosmétiques dans le cadre de la licence confiée à Coty est en léger retrait.

## Résultat opérationnel courant

En 2024, le résultat opérationnel courant de Gucci s'établit à 1 605 millions d'euros, en baisse de 1 659 millions d'euros par rapport au résultat opérationnel publié en 2023.

La marge opérationnelle courante de Gucci s'établit à 21 %, en baisse de 12,1 points.

La marge opérationnelle courante a été négativement affectée par l'évolution du mix produit et géographique (en raison du recul du poids des ventes de maroquinerie et des ventes en Chine dans le total), par des actions de déstockage ainsi que par un résultat moins favorable qu'en 2023 de la combinaison des effets de change et de couverture.

Par ailleurs, la Maison a continué à investir dans des initiatives visant à redynamiser à long terme sa trajectoire de croissance tout en travaillant à optimiser sa base de coûts. Malgré la baisse significative des coûts opérationnels, la forte baisse des ventes a entraîné un effet de levier opérationnel négatif (à savoir la progression des charges rapportées à l'évolution du chiffre d'affaires) qui a fortement pesé sur la marge.

En 2024, l'EBITDA de Gucci s'élève à 2 403 millions d'euros, en baisse de 1 596 millions d'euros par rapport à 2023 (soit une marge d'EBITDA de 31,4 %).

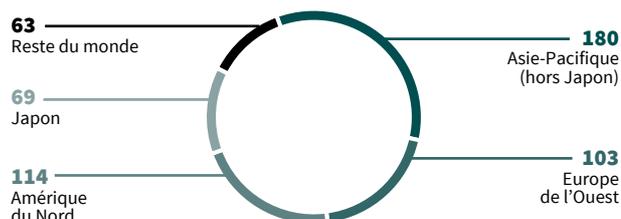
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, Gucci exploitait 529 magasins en direct. Au cours de l'exercice, Gucci a fermé 9 magasins (nets des ouvertures), en Asie, au Japon, en Europe de l'Est et au Moyen-Orient.

Gucci a ainsi continué à donner la priorité à l'optimisation de son réseau de magasins pour accompagner sa stratégie d'élévation, augmenter sa visibilité dans les meilleurs emplacements et offrir un accueil et une expérience exclusive à sa clientèle tout en renonçant à des localisations moins productives.

Au cours de l'exercice écoulé, les investissements opérationnels de Gucci s'élèvent à 293 millions d'euros, en baisse de 142 millions par rapport à 2023, dans un contexte de priorisation des projets à fort impact. Rapportés au chiffre d'affaires, ils s'établissent à 3,8 %.

## Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



## 5.2 Yves Saint Laurent

(en millions d'euros)

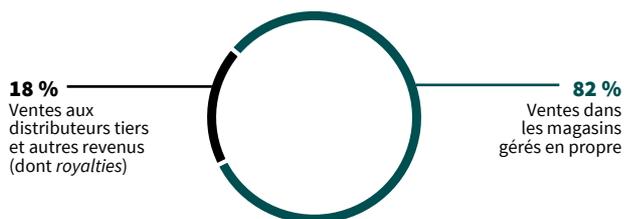
	2024	2023	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2 881</b>	<b>3 179</b>	<b>-9 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>593</b>	<b>969</b>	<b>-39 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>20,6 %</b>	<b>30,5 %</b>	<b>-9,9 pts</b>
EBITDA	921	1 219	-24 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	31,9 %	38,3 %	-6,4 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	211	186	+13 %
Équivalents temps plein moyens	5 297	5 112	+4 %

### Chiffre d'affaires

En 2024, Yves Saint Laurent a enregistré un chiffre d'affaires s'élevant à 2 881 millions d'euros, en baisse de 9 % en données publiées et à taux de change comparables par rapport à l'exercice passé.

Dans un contexte de forte baisse du trafic dans la majorité des régions et en particulier en Asie Pacifique, la Maison a continué à déployer sa stratégie, renforçant sa clientèle exclusive tout en restant attractif auprès du reste de sa clientèle.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

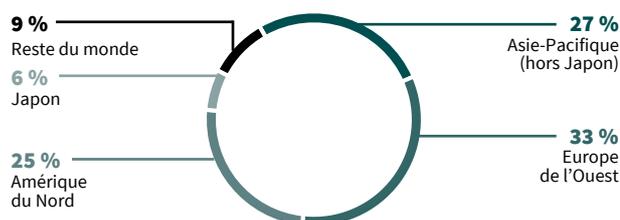


L'activité dans les magasins et les sites de vente en ligne contrôlés par la Maison représente 82 % du total, en progression de 1 point par rapport à 2023. L'activité a souffert tout au long de l'année de la baisse de la demande, affectée par des conditions macro-économiques peu favorables et par la baisse de la confiance du consommateur. C'est la baisse des ventes à la clientèle chinoise, en Grande Chine au premier semestre et plus globalement au second semestre, qui explique en grande partie la décélération des ventes.

Dans cet environnement, Yves Saint Laurent a continué à déployer avec succès sa stratégie d'élévation qui se traduit notamment par une bonne résistance du ticket moyen. Les ventes en ligne sont en recul en lien avec la rationalisation des e-concessions.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 25 % à change constant par rapport à 2023, reflétant la rationalisation de la distribution en cours qui vise à se concentrer sur un nombre restreint de partenaires ainsi qu'un environnement macro-économique moins porteur pour les distributeurs tiers, notamment en Amérique du Nord.

### Chiffre d'affaires par zone géographique



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

Au cours de la période écoulée, Yves Saint Laurent a vu son chiffre d'affaires évoluer par rapport à 2023 de façon très inégale selon les régions.

En Europe de l'Ouest, les ventes ont reculé de 3 % en comparable sur l'année, notamment en raison d'une demande locale moins porteuse alors que les flux touristiques ont bien résisté.

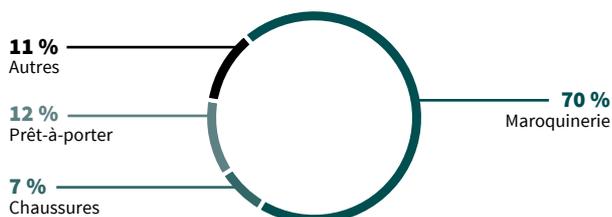
En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a reculé de 7 % en comparable en raison du contexte macro-économique ayant fortement affecté la clientèle aspirationnelle. Le dernier trimestre montre une amélioration des tendances de trafic et de ventes.

En Asie-Pacifique, après une forte progression en 2023, l'activité s'est repliée de 21 % en comparable en raison principalement de la faiblesse de la demande locale chinoise.

Au Japon, les ventes ont progressé de 19 % en comparable en 2024 grâce à la forte croissance des flux touristiques en provenance de Chine et d'Asie du Sud-Est, portés par un différentiel de taux de change attractif.

La performance dans le Reste du Monde est solide (+ 7 %), notamment au Moyen-Orient, marché historiquement important pour Yves Saint Laurent.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits



La maroquinerie reste la première catégorie avec des tendances de ventes par rapport à 2023 logiquement très alignées avec la performance globale de la Maison. Depuis plusieurs années, Yves Saint Laurent s'attache à renouveler et animer constamment son offre de maroquinerie, ce qui lui permet d'attirer, sur tous les marchés dans lesquels la Maison opère, de nouveaux clients et de fidéliser ses clients existants. La Maison a accéléré cette année les nouvelles introductions pour compenser la baisse de la demande sur les collections permanentes.

Les ventes des collections pour femme prêt-à-porter et chaussures ont mieux résisté que les collections pour homme. Le *merchandising* est engagé dans un élargissement de l'offre homme pour la rendre plus pertinente dans l'ensemble des marchés.

La croissance extrêmement robuste des revenus des *royalties* générées par Kering Eyewear témoigne à nouveau du succès de cette licence. Les *royalties* versées par L'Oréal au titre de la catégorie parfums et cosmétiques enregistrent une très nette progression.

## Résultat opérationnel courant

En 2024, Yves Saint Laurent a réalisé un résultat opérationnel courant de 593 millions d'euros, en baisse de 39 % par rapport à 2023.

La marge opérationnelle courante de Yves Saint Laurent s'établit à 20,6 %, en baisse de 9,9 points.

À l'instar des explications précédemment énoncées, la marge opérationnelle courante a été négativement affectée par l'évolution défavorable du mix produit et géographique, par des actions de déstockage ainsi que par un moindre résultat de la combinaison des effets de change et de couverture par rapport à 2023.

Par ailleurs, la Maison a continué à investir dans des initiatives visant à soutenir à long terme sa trajectoire de croissance. L'extension du réseau de magasins a entraîné une légère hausse de la base de coûts qui n'a pas été compensée par une dynamique positive des ventes, entraînant un effet de levier négatif qui a fortement pesé sur la marge opérationnelle.

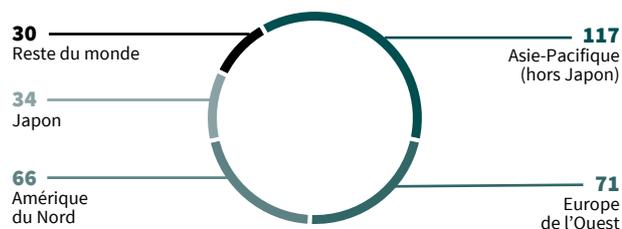
En 2024, l'EBITDA s'élève à 921 millions d'euros, en retrait de 298 millions par rapport à 2023. La marge d'EBITDA est de 31,9 % contre 38,3 % en 2023.

## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, la Maison exploite 318 magasins en propre. En net, 10 magasins ont été ouverts au cours des 12 derniers mois dans ses principaux marchés. On peut noter notamment l'ouverture de la boutique de *Meatpacking* à New York et la réouverture à Miami de la boutique située dans le Design District, selon le nouveau concept de magasins inauguré l'an dernier sur les Champs-Élysées. De nombreux magasins existants ont bénéficié de rénovation, relocalisation et d'expansion.

Il en résulte un niveau d'investissement opérationnel élevé à 211 millions d'euros, en hausse de 25 millions d'euros par rapport à 2023. Rapportés au chiffre d'affaires, les investissements opérationnels d'Yves Saint Laurent s'établissent à 7,3 %.

## Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



## 5.3 Bottega Veneta

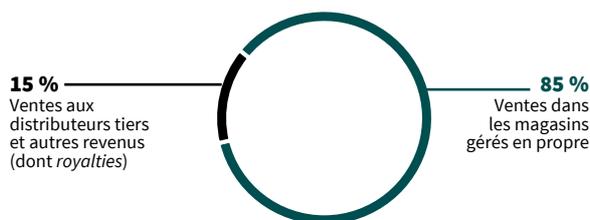
(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 713</b>	<b>1 645</b>	<b>+4 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>255</b>	<b>312</b>	<b>-18 %</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<b>14,9 %</b>	<b>19,0 %</b>	<b>-4,1 pts</b>
EBITDA	463	494	-6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,0 %	30,0 %	-3,0 pts
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	112	105	+7%
Équivalents temps plein moyens	4 034	3 891	+4 %

### Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires de Bottega Veneta s'établit à 1 713 millions d'euros, en progression de 4 % en données publiées et de 6 % en données comparables par rapport à 2023. La Maison déploie avec succès sa stratégie d'élévation et son renforcement auprès de la clientèle la plus aisée.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

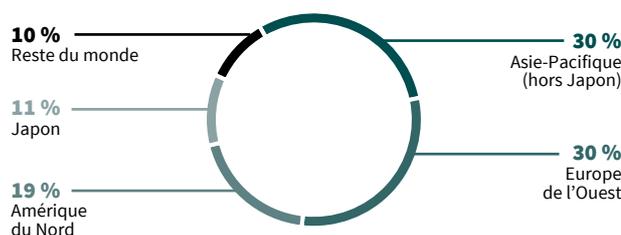


En lien avec son positionnement exclusif et haut de gamme, la Maison privilégie la distribution de ses produits dans son réseau de magasins ou sur ses sites de vente en ligne. Elle y réalise 85 % de son chiffre d'affaires en 2024 (contre 82 % en 2023).

Les ventes dans les magasins de la marque, y compris les sites de vente en ligne, progressent de 10 % en comparable avec de fortes disparités régionales. La croissance en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique du Nord est très soutenue. Elle est portée à la fois par une progression de la base de clients, notamment sur le segment le plus exclusif, par la hausse de la conversion en magasins ainsi que par l'augmentation du prix de vente moyen grâce aux succès des collections, en particulier les sacs à main. Les ventes en ligne enregistrent d'excellentes performances portées par la stratégie omnicanale de la Maison.

Les ventes aux distributeurs tiers affichent un recul de 15 % (en comparable) comme attendu. En effet, la marque poursuit la réorganisation de ce canal de distribution avec l'objectif de ne travailler qu'avec un nombre restreint de partenaires privilégiés.

### Chiffre d'affaires par zone géographique



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

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires progresse de 24 % en comparable. La croissance de chiffre d'affaires s'est affermie tout au long de l'année, pour terminer sur une progression très forte au dernier trimestre.

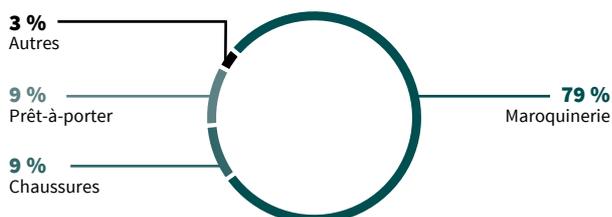
Au Japon, la croissance des ventes s'établit à 2 % à change constant rapportée à 2023, la Maison profitant modérément de la hausse des flux touristiques en raison d'une moindre notoriété auprès de la clientèle chinoise.

En Amérique du Nord, Bottega Veneta enregistre une augmentation de son chiffre d'affaires de 25 % en comparable par rapport à 2023, démontrant une forte attractivité auprès de la clientèle américaine comme le montre un trafic en forte hausse combiné à une augmentation du prix moyen.

En Asie-Pacifique, les ventes de la marque sont en recul de 7 % affectées par une forte baisse du trafic en Grande Chine même si la conversion en magasin et le prix moyen progressent. L'activité en Corée du Sud et dans le reste de l'Asie du Sud-Est est stable.

Le chiffre d'affaires dans le Reste du Monde bondit de 43 % en comparable, porté par une très forte dynamique au Moyen Orient.

## Chiffre d'affaires par catégorie de produits



La maroquinerie demeure le cœur de métier de Bottega Veneta (79 % des ventes totales). Cette catégorie a rencontré un très vif succès, portée par le succès de la ligne *Andiamo* et l'introduction de nombreuses nouveautés.

L'offre de joaillerie a également confirmé sa très grande appréciation par la clientèle cette année.

La dynamique des ventes de la catégorie chaussures et prêt-à-porter a quant à elle été moins soutenue.

## Résultat opérationnel courant

Pour 2024, le résultat opérationnel courant de Bottega Veneta s'établit à 255 millions d'euros, en recul de 18 % par rapport à 2023.

La rentabilité opérationnelle courante de 14,9 % est en baisse de 4,1 points par rapport à 2023 malgré une hausse des ventes. Cette évolution est liée à un effort d'investissement notamment en communication et dans le réseau de magasins pour soutenir la forte dynamique de développement de la Maison et à la rationalisation encore en cours de son réseau de distribution aux tiers (*wholesale*).

L'EBITDA s'élève en 2024 à 463 millions d'euros avec une marge de 27 %.

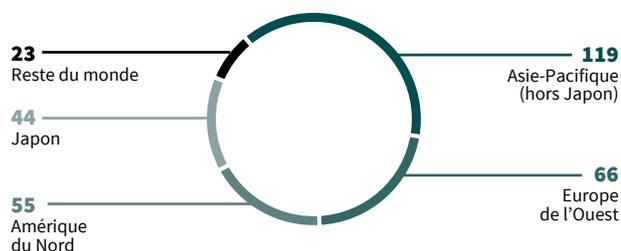
## Réseau de magasins et investissements opérationnels

Au 31 décembre 2024, la distribution en propre repose sur 307 magasins. Au cours de l'année écoulée, la Maison a ouvert, en net, 19 points de vente dans ses principaux marchés.

De plus, en ligne avec la stratégie de la marque, la Maison a ouvert deux espaces dédiés à ses clients les plus exclusifs sur invitation uniquement à Venise au palais Soranzo Van Axel et à New York sur Madison Avenue.

Les investissements opérationnels s'élèvent à 112 millions d'euros, en hausse de 7 % par rapport à 2023. Ils se maintiennent toutefois à un niveau globalement stable rapportés au chiffre d'affaires de la Maison (de l'ordre de 6,5 %).

## Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



## 5.4 Autres Maisons

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>3 221</b>	<b>3 514</b>	<b>-8 %</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>(9)</b>	<b>212</b>	<b>n.a.</b>
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>n.a.</i>	<i>6,0 %</i>	<i>n.a.</i>
EBITDA	426	585	-27 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>13,2 %</i>	<i>16,7 %</i>	<i>-3,5 pts</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	194	247	-22 %
Équivalents temps plein moyens	9 242	9 020	+3 %

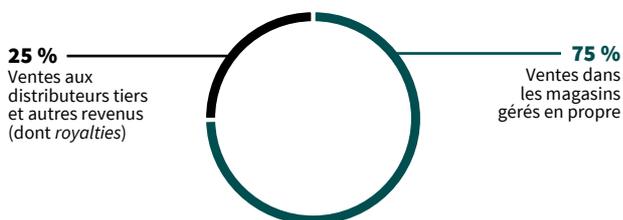
### Chiffre d'affaires

En 2024, les ventes des Autres Maisons reculent de 8 % en données publiées et de 7 % en données comparables.

Les performances sont contrastées au sein du segment :

- la performance de Balenciaga est inégale selon les catégories et les canaux de distribution. Après un premier semestre quasi stable dans ses magasins physiques et ventes en ligne, la Maison a souffert au second semestre de la baisse de la demande dans l'ensemble des régions à part au Japon. La Maison a en outre poursuivi sa stratégie de rationalisation du nombre de ses distributeurs tiers dans un environnement macro-économique moins porteur pour ce canal de distribution ;
- Alexander McQueen, dans une année de transition, souffre d'une forte baisse du trafic dans l'ensemble des géographies entraînant une baisse des ventes dans le réseau de magasins physiques et ventes en ligne ainsi que vers les distributeurs tiers sur l'ensemble des catégories ;
- après une bonne année 2023, l'activité de Brioni continue de progresser ;
- les ventes des Maisons joaillères sont en croissance :
  - Boucheron confirme son potentiel avec cette année encore une forte hausse de ses ventes,
  - l'augmentation du chiffre d'affaires du Groupe formé par Pomellato et DoDo est quant à elle plus contenue,
  - Qeelin est en recul, affectée par la dégradation du marché chinois.

### Chiffre d'affaires par canal de distribution

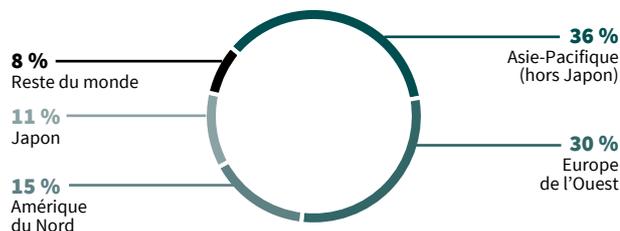


Le chiffre d'affaires réalisé dans les points de ventes et sites gérés directement par les Autres Maisons est en recul de 4 % en comparable sur un an. Cela recouvre une baisse sur les marques de mode à l'exception de Brioni dans un contexte de normalisation de la demande et une hausse sur les Maisons joaillères, notamment portée par l'amélioration de la qualité de leurs réseaux de magasins.

Les ventes en ligne sont en recul et pèsent sur la performance globale. Leur contribution au chiffre d'affaires total diffère toutefois d'une Maison à l'autre car fortement corrélée à la maturité des sites de vente en ligne et de l'offre de chaque Maison.

Les ventes aux distributeurs tiers sont en recul de 17 % en comparable. En ligne avec la stratégie définie par le Groupe, les Autres Maisons, en premier lieu Balenciaga et Alexander McQueen, travaillent en effet à concentrer l'activité *wholesale* sur un nombre restreint et hautement qualitatif de partenaires. La performance est aussi affectée par la réduction des commandes provenant des distributeurs en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord.

### Chiffre d'affaires par zone géographique



Les performances enregistrées par les Autres Maisons dans chaque région suivent des dynamiques assez comparables à celles décrites précédemment, avec une baisse dans l'ensemble des régions à l'exception du Japon.

La relative atonie de la consommation locale et des flux touristiques en faible progression au second semestre pèse sur la croissance des ventes de toutes les Maisons du segment en Europe de l'Ouest, à l'exception notable de Boucheron. L'activité de l'ensemble y recule de 14 % en comparable.

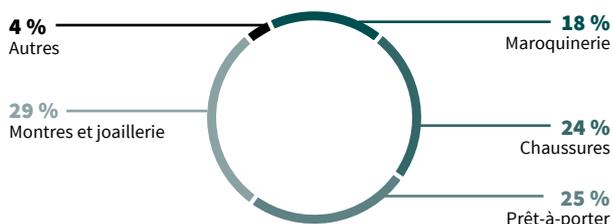
La hausse du chiffre d'affaires atteint 27 % en comparable au Japon, tirée par le fort rebond des flux touristiques au sein de l'Asie et du succès de Boucheron auprès de la clientèle japonaise.

En Amérique du Nord, les ventes se sont contractées de 8 % en comparable sous l'effet de la diminution de la distribution au tiers notamment chez Alexander McQueen. La performance de Balenciaga sur ce marché redevient positive en 2024 dans les magasins physiques.

En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires recule de 10 % en comparable, recouvrant des performances contrastées selon les Maisons, positives chez Brioni, Boucheron et Pomellato.

Dans le Reste du Monde, les Autres Maisons progressent de 2 % en comparable, portées par la bonne performance de Balenciaga et de Brioni au Moyen-Orient.

### Chiffre d'affaires par catégorie de produits



Dans la continuité de 2023, les Maisons de joaillerie sont en croissance en 2024, notamment grâce au succès de leurs collections et de leur développement en Asie-Pacifique et au Japon. Les collections de haute joaillerie de Boucheron mais également de Pomellato ont été particulièrement bien accueillies.

Dans les autres catégories, c'est la maroquinerie qui a le mieux résisté grâce au succès des sacs à main chez Balenciaga et notamment du *Rodeo*.

Les catégories chaussures et prêt-à-porter ont quant à elles pâti d'un contexte de modération de la demande de la clientèle au pouvoir d'achat plus limité dans certains marchés ainsi que de la transition en cours chez Alexander McQueen.

Les *royalties* sont en baisse par rapport à 2023.

### Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant des Autres Maisons s'établit en 2024 en perte de 9 millions d'euros, en recul de 221 millions par rapport à 2023.

La baisse du résultat opérationnel courant s'explique par le levier opérationnel négatif de Balenciaga et Alexander McQueen, affectés par une baisse de leurs ventes, notamment dans le réseau de distribution aux tiers (*wholesale*) malgré une optimisation de leur base de coûts, tandis que Brioni, Boucheron et Ginori ont vu leurs résultats s'améliorer.

L'EBITDA s'élève à 426 millions d'euros, en baisse de 159 millions d'euros par rapport à 2023. La marge d'EBITDA s'établit ainsi à 13,2 %, en recul de 3,5 points.

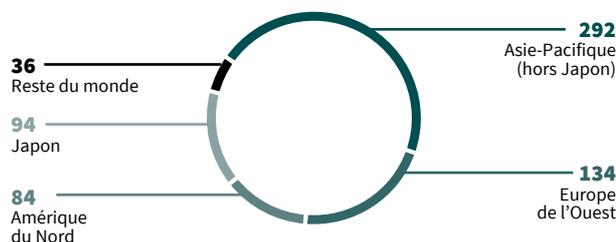
### Réseau de magasins et investissements opérationnels

Le réseau de magasins exploités en propre par les Autres Maisons compte 640 unités au 31 décembre 2024, soit en net 22 magasins de plus par rapport au 31 décembre 2023.

Balenciaga, Brioni et les marques joaillières sont les principaux contributeurs à cette expansion du réseau alors qu'Alexander McQueen a fermé un certain nombre de boutiques non productives. Le Japon est la première région en nombre d'ouvertures (nettes des fermetures) suivie par l'Asie-Pacifique. On peut noter l'ouverture des premières boutiques Boucheron aux États-Unis, à New York sur Madison avenue et à Las Vegas.

Les investissements opérationnels des Autres Maisons s'établissent à 194 millions d'euros, soit 53 millions d'euros de moins qu'en 2023. Rapporté au chiffre d'affaires de l'exercice, l'effort d'investissement a été ramené à 6 %. Les Maisons qui travaillent à renforcer leur distribution directe s'attachent également à investir dans leurs capacités de production et l'ensemble des infrastructures nécessaires au développement de leur activité.

### Répartition des magasins gérés en propre par zone géographique



## 5.5 Kering Eyewear et Corporate

(en millions d'euros)

	2024	2023	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 941</b>	<b>1 568</b>	<b>+ 24 %</b>
dont Kering Eyewear	1 583	1 502	+5 %
dont Kering Beauté	323	62	n.a.
dont Corporate et autres	35	4	n.a.
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>112</b>	<b>(7)</b>	<b>n.a.</b>
dont Kering Eyewear	277	276	-
dont Corporate et autres	(165)	(283)	+42 %
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2 499	1 638	n.a.
Équivalents temps plein moyens	7 240	6 906	+4 %

Le segment « Kering Eyewear et Corporate » regroupe :

- Kering Eyewear et Kering Beauté, dont les ventes et le résultat opérationnel sont présentés avant élimination des ventes intra-groupe et autres écritures de consolidation (publiées sur la ligne séparée « Éliminations ») ;
- Les équipes du siège de Kering, l'ensemble des services qui y sont attachés, y compris dans les régions, et les Services Partagés qui effectuent des prestations de service de toute nature pour les marques ainsi que le département portant les initiatives du Groupe en lien avec le développement durable.

En 2024, le chiffre d'affaires total du segment s'élève à 1 941 millions d'euros, dont 1 583 millions d'euros enregistrés par Kering Eyewear et 323 millions d'euros par Kering Beauté.

Les ventes de Kering Eyewear progressent de 5 % en données publiées. À périmètre et à change constants, la croissance s'établit à 6 % dans un contexte où le nombre de licences gérées par Kering Eyewear est resté stable par rapport à 2023. La performance a été portée notamment par le dynamisme des marques Gucci, Maui Jim, Cartier et Saint Laurent. La croissance à périmètre constant est solide dans les principaux marchés, tirée notamment par l'Europe et l'Asie Pacifique.

Le chiffre d'affaires de Kering Beauté intègre principalement l'activité de Creed, en croissance par rapport à 2023, notamment grâce au développement de nouveaux parfums pour femme. Par ailleurs, Kering Beauté a lancé en 2024 une offre de parfums haut de gamme pour Bottega Veneta.

Les chaînes locales et les trois « O » (Opticien-Optométriste-Ophtalmologiste) constituent le premier vecteur des ventes des marques sous licence gérées par Kering Eyewear (autour de 50 % en 2024 comme en 2023). Le chiffre d'affaires réalisé auprès de ces distributeurs enregistre une progression une nouvelle fois robuste, témoignant ainsi de l'efficacité de l'organisation commerciale mise en place par Kering Eyewear. L'activité dans les autres canaux de distribution est également en hausse notamment dans les magasins de nos marques et continue de rebondir dans le *travel retail*.

Le résultat opérationnel courant du segment s'élève à 112 millions d'euros, constitué du résultat opérationnel de Kering Eyewear pour 277 millions d'euros tandis que la contribution positive de Kering Beauté, nette des coûts du Corporate est négative de 165 millions d'euros.

La profitabilité opérationnelle courante de Kering Eyewear s'établit ainsi à 17,5 %, en légère baisse par rapport à 2023 en raison de l'intensification des investissements de Maui Jim notamment pour poursuivre son développement sur de nouveaux marchés.

Les coûts de fonctionnement du siège sont en baisse par rapport à 2023, reflétant les efforts d'efficacité consentis et ce en dépit du poids des amortissements relatifs aux investissements de ces dernières années en matière notamment de systèmes d'information, de numérique et d'innovation.

Les investissements opérationnels du segment s'établissent à 2 499 millions d'euros en 2024 et incluent l'acquisition d'actifs immobiliers à New York et Milan, avec l'objectif de sécuriser des emplacements de premier plan pour les Maisons du Groupe. Ajustés de ces acquisitions, les investissements opérationnels s'élèvent à 298 millions d'euros en 2024, en hausse de 41 millions d'euros comparés à 2023. Cette hausse provient à la fois des efforts d'investissements consentis chez Kering Eyewear et le Corporate ainsi que de l'effet année pleine de l'entrée dans le périmètre de consolidation de Creed.

## 6 - RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ KERING SA

Le résultat net de la société mère en 2024 constitue un bénéfice de 1 413 millions d'euros (bénéfice de 1 855 millions d'euros en 2023). Il inclut des dividendes perçus des filiales à hauteur de 1 966 millions d'euros (1 886 millions d'euros en 2023).

## 7 - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les transactions avec les parties liées intervenues en 2024 sont décrites dans la Note 31 – Transactions avec les parties liées des Comptes consolidés.

## 8 - PERSPECTIVES

S'inscrivant dans une vision de long terme, Kering investit pour développer ses Maisons afin qu'elles renforcent sans cesse leur désirabilité et l'exclusivité de leur distribution, assurent le parfait équilibre entre innovation créative et héritage, et garantissent à leurs clients les plus hauts standards de qualité, de durabilité et d'expérience.

Dans un environnement économique et géopolitique qui demeure incertain, Kering continue de déployer sa stratégie avec la volonté de s'inscrire durablement dans une trajectoire de croissance profitable.

Le Groupe s'attache à intensifier les initiatives nécessaires au développement et à la croissance de ses Maisons, tout en mettant en œuvre avec détermination les actions requises pour accroître son efficacité. Ces actions impliquent une vigilance particulière en matière de discipline financière, qu'il s'agisse du contrôle de la base de coûts, du choix de ses investissements et de la gestion de son bilan.

## 9 - DÉFINITIONS DES INDICATEURS FINANCIERS NON DÉFINIS PAR LES NORMES IFRS

### Croissance « publiée » et croissance « comparable »

La croissance « publiée » du Groupe correspond à la variation de son chiffre d'affaires publié (précédemment qualifié de « réel ») entre deux périodes.

Le Groupe mesure la croissance « comparable » (également nommée « croissance organique » ou « croissance en comparable ») de ses activités en comparant l'évolution du chiffre d'affaires entre deux périodes à périmètre et taux de change constants.

Les effets de périmètre sont traités de la manière suivante, pour les périodes concernées :

- en excluant du chiffre d'affaires de la période actuelle, la part relative aux entités acquises ;
- en excluant du chiffre d'affaires de la période précédente, la part relative aux entités cédées ou en cours de cession.

Les effets de change sont calculés en appliquant les taux de change moyens de la période actuelle aux montants de la période précédente.

### Résultat opérationnel courant

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

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

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

## EBITDA

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

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

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

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

Le Groupe a également défini un agrégat supplémentaire, le cash-flow disponible opérationnel, afin de prendre en compte le

remboursement des loyers fixes capitalisés (principal et intérêts) en application de la norme IFRS 16 et ainsi refléter l'intégralité de ses flux opérationnels.

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

## Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts

minoritaires. Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur des emprunts et dettes financières.

## Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

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



## CHAPITRE 3

# États financiers au 31 décembre 2024

---

<b>1 - Comptes consolidés au 31 décembre 2024</b>	<b>38</b>
1.1 Compte de résultat consolidé	38
1.2 État du résultat global consolidé	39
1.3 Bilan consolidé	40
1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	41
1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés	42
1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2024	43

# 1 - COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Comptes audités, certification en cours.

## 1.1 Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
<b>ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>			
<b>Chiffre d'affaires</b>	4	17 194	19 566
Coût des ventes		(4 513)	(4 639)
<b>Marge brute</b>		<b>12 681</b>	<b>14 927</b>
Autres charges de personnel	5	(3 017)	(2 982)
Autres produits et charges opérationnels courants		(7 110)	(7 199)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>2 554</b>	<b>4 746</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	7	(242)	(103)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>2 312</b>	<b>4 643</b>
Résultat financier	8	(614)	(410)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 698</b>	<b>4 233</b>
Charge d'impôt	9	(461)	(1 163)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(10)	4
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 227</b>	<b>3 074</b>
<i>dont part du Groupe</i>		1 133	2 983
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		94	91
<b>ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>			
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>		-	-
<i>dont part du Groupe</i>		-	-
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		-	-
<b>TOTAL GROUPE</b>			
<b>Résultat net</b>		<b>1 227</b>	<b>3 074</b>
<i>dont part du Groupe</i>		1 133	2 983
<i>dont part des intérêts minoritaires</i>		94	91

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>1 133</b>	<b>2 983</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.2	9,24	24,38
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.2	9,24	24,37
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>		<b>1 133</b>	<b>2 983</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.2	9,24	24,38
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.2	9,24	24,37
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>		<b>1 310</b>	<b>3 061</b>
Résultat de base par action <i>(en euros)</i>	10.2	10,68	25,02
Résultat dilué par action <i>(en euros)</i>	10.2	10,68	25,01

## 1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
<b>Résultat net</b>		<b>1 227</b>	<b>3 074</b>
<b>Variation des écarts de conversion des filiales consolidées :</b>		<b>84</b>	<b>(75)</b>
- variation des écarts de conversion		84	(75)
- montants transférés au compte de résultat		-	-
<b>Variation des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises :</b>	<b>21.6</b>	<b>(124)</b>	<b>(4)</b>
- variation de juste valeur		(70)	268
- montants transférés au compte de résultat		(77)	(271)
- effets d'impôt		23	(1)
<b>Variation des autres éléments du résultat global des sociétés mises en équivalence :</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
- variation de juste valeur		-	-
- montants transférés au compte de résultat		-	-
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables au compte de résultat</b>		<b>(40)</b>	<b>(79)</b>
<b>Variation des provisions pour retraites et autres avantages similaires :</b>	<b>23</b>	<b>(9)</b>	<b>1</b>
- variation des écarts actuariels		(11)	1
- effets d'impôt		2	-
<b>Variation des actifs financiers évalués à la juste valeur :</b>	<b>16.2</b>	<b>11</b>	<b>(23)</b>
- variation de juste valeur		15	(33)
- effets d'impôt		(4)	10
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables au compte de résultat</b>		<b>2</b>	<b>(22)</b>
<b>Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>		<b>(38)</b>	<b>(101)</b>
Résultat global		1 189	2 973
dont part du Groupe		1 088	2 879
dont part des intérêts minoritaires		101	94

## 1.3 Bilan consolidé

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Écarts d'acquisition	11	6 277	7 112
Marques et autres immobilisations incorporelles	12	9 287	8 178
Droits d'utilisation sur contrats de location	13.1	5 615	4 984
Immobilisations corporelles	14	6 537	5 341
Participations dans les sociétés mises en équivalence	15	1 762	1 750
Actifs financiers non courants	16	492	536
Actifs d'impôt différé	9.3	1 651	1 520
Autres actifs non courants		27	16
<b>Actifs non courants</b>		<b>31 648</b>	<b>29 437</b>
Stocks	17	3 992	4 550
Créances clients et comptes rattachés	18	1 003	1 151
Créances d'impôt courant		680	765
Actifs financiers courants	16	42	136
Autres actifs courants		1 388	1 406
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.1	3 518	3 922
<b>Actifs courants</b>		<b>10 623</b>	<b>11 930</b>
<b>Actifs détenus en vue de la vente</b>	2, 7, 14	<b>1 075</b>	-
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>43 346</b>	<b>41 367</b>

### Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capitaux propres - Part du Groupe		14 904	15 212
Capitaux propres - Part des intérêts minoritaires		826	798
<b>Capitaux propres</b>	<b>19</b>	<b>15 730</b>	<b>16 010</b>
Emprunts et dettes financières à long terme	20	10 556	10 026
Passifs non courants sur contrats de location	13.2	5 056	4 511
Passifs financiers non courants	22	13	13
Provisions non courantes pour retraites et autres avantages similaires	23	85	68
Provisions non courantes	24	51	21
Passifs d'impôt différé	9.3	1 985	1 776
Autres passifs non courants		278	311
<b>Passifs non courants</b>		<b>18 024</b>	<b>16 726</b>
Emprunts et dettes financières à court terme	20	3 479	2 400
Passifs courants sur contrats de location	13.2	1 051	884
Passifs financiers courants	22	343	588
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 098	2 200
Provisions courantes pour retraites et autres avantages similaires	23	13	12
Provisions courantes	24	191	163
Dettes d'impôt courant		528	536
Autres passifs courants		1 889	1 848
<b>Passifs courants</b>		<b>9 592</b>	<b>8 631</b>
<b>Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente</b>		-	-
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>43 346</b>	<b>41 367</b>

## 1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Avant affectation du résultat (en millions d'euros)	Notes	Nombre d'actions en circulation	Capital social	Réserves liées au capital	Actions Kering auto-détenues	Réserves de conversion	Réserves de réévaluation	Résultat et Autres réserves	Part du Groupe	Part des intérêts minoritaires	TOTAL
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>		<b>122 220 370</b>	<b>496</b>	<b>1 314</b>	<b>(1 028)</b>	<b>(165)</b>	<b>186</b>	<b>13 195</b>	<b>13 998</b>	<b>785</b>	<b>14 783</b>
Résultat net								2 983	2 983	91	3 074
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						(78)	(26)		(104)	3	(101)
<b>Résultat global</b>						<b>(78)</b>	<b>(26)</b>	<b>2 983</b>	<b>2 879</b>	<b>94</b>	<b>2 973</b>
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	9	9
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	16 928			10			15	25	-	25
Annulation d'actions Kering auto-détenues	19.1		(3)	(330)	333				-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues <sup>(1)</sup>	19.1	342 883			230			(217)	13	-	13
Distributions de dividendes	19.2							(1 705)	(1 705)	(42)	(1 747)
Autres variations <sup>(2)</sup>					5			(3)	2	(48)	(46)
<b>Au 31 décembre 2023</b>		<b>122 580 181</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(450)</b>	<b>(243)</b>	<b>160</b>	<b>14 268</b>	<b>15 212</b>	<b>798</b>	<b>16 010</b>
Résultat net								1 133	1 133	94	1 227
Total Gains et pertes enregistrés en capitaux propres						77	(122)		(45)	7	(38)
<b>Résultat global</b>						<b>77</b>	<b>(122)</b>	<b>1 133</b>	<b>1 088</b>	<b>101</b>	<b>1 189</b>
Variation de capital de Kering SA									-	-	-
Variations de capital des filiales									-	-	-
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	6	14 762			82			(75)	7	-	7
Annulation d'actions Kering auto-détenues	19.1								-	-	-
(Acquisitions)/ cessions d'actions Kering auto-détenues <sup>(1)</sup>	19.1	6 750			3			24	27	-	27
Distributions de dividendes	19.2							(1 410)	(1 410)	(22)	(1 432)
Autres variations <sup>(2)</sup>								(20)	(20)	(51)	(71)
<b>Au 31 décembre 2024</b>		<b>122 601 693</b>	<b>493</b>	<b>984</b>	<b>(365)</b>	<b>(166)</b>	<b>38</b>	<b>13 920</b>	<b>14 904</b>	<b>826</b>	<b>15 730</b>

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

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

## 1.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2024	2023
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>1 227</b>	<b>3 074</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	3.1	2 113	1 823
Autres (produits)/charges sans contrepartie en trésorerie	26	57	94
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>26</b>	<b>3 397</b>	<b>4 991</b>
Charges/(produits) d'intérêts financiers		559	300
Dividendes reçus		(2)	(9)
Charge d'impôt courant	9.1	526	1 007
<b>Capacité d'autofinancement avant impôts, dividendes et intérêts</b>		<b>4 480</b>	<b>6 289</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	27	667	(396)
Impôt payé		(438)	(1 434)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>		<b>4 709</b>	<b>4 459</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	28	(3 309)	(2 611)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		32	135
Acquisitions de filiales et d'entreprises associées nettes de la trésorerie acquise		(35)	(5 093)
Acquisitions d'autres actifs financiers		(83)	(56)
Cessions d'autres actifs financiers		140	251
Intérêts et dividendes reçus		70	76
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>(3 185)</b>	<b>(7 298)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	19.2	(1 716)	(1 712)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées		(24)	(42)
Transactions avec les intérêts minoritaires		(73)	(24)
(Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	19.1	2	(10)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	20.4	2 493	6 205
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	20.4	(525)	(957)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières		(394)	174
Remboursements des passifs sur contrats de location		(1 049)	(880)
Intérêts versés et assimilés		(610)	(377)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>29</b>	<b>(1 896)</b>	<b>2 377</b>
<b>Flux nets liés aux activités abandonnées</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie		31	18
<b>Variation nette de la trésorerie</b>		<b>(341)</b>	<b>(444)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>25</b>	<b>3 650</b>	<b>4 094</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>25</b>	<b>3 309</b>	<b>3 650</b>

## 1.6 Notes annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2024

<b>Généralités</b>	<b>44</b>	<b>NOTE 19 –</b> Capitaux propres	61
<b>NOTE 1 –</b> Faits marquants de l'exercice 2024	44	<b>NOTE 20 –</b> Endettement financier net	63
<b>NOTE 2 –</b> Événements postérieurs à la clôture	45	<b>NOTE 21 –</b> Instruments dérivés et gestion des risques de marché	65
<b>NOTE 3 –</b> Secteurs opérationnels	46	<b>NOTE 22 –</b> Passifs financiers	70
<b>Notes sur le compte de résultat consolidé</b>	<b>47</b>	<b>NOTE 23 –</b> Provisions pour retraites et autres avantages similaires	70
<b>NOTE 4 –</b> Chiffre d'affaires	47	<b>NOTE 24 –</b> Provisions et passifs éventuels	73
<b>NOTE 5 –</b> Charges de personnel et effectifs	47	<b>Notes sur le tableau des flux de trésorerie consolidés</b>	<b>74</b>
<b>NOTE 6 –</b> Paiements fondés sur des actions	48	<b>NOTE 25 –</b> Trésorerie et équivalents de trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie	74
<b>NOTE 7 –</b> Autres produits et charges opérationnels non courants	49	<b>NOTE 26 –</b> Capacité d'autofinancement	74
<b>NOTE 8 –</b> Résultat financier	50	<b>NOTE 27 –</b> Variation du besoin en fonds de roulement	74
<b>NOTE 9 –</b> Impôt sur le résultat	50	<b>NOTE 28 –</b> Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	75
<b>NOTE 10 –</b> Résultat par action	52	<b>NOTE 29 –</b> Activités de financement et variation des emprunts et dettes financières	75
<b>Notes sur le bilan consolidé</b>	<b>54</b>	<b>Autres informations</b>	<b>76</b>
<b>NOTE 11 –</b> Écarts d'acquisition et tests de dépréciation	54	<b>NOTE 30 –</b> Engagements hors-bilan	76
<b>NOTE 12 –</b> Marques et autres immobilisations incorporelles	55	<b>NOTE 31 –</b> Transactions avec les parties liées	77
<b>NOTE 13 –</b> Contrats de location	56	<b>NOTE 32 –</b> Honoraires des commissaires aux comptes	78
<b>NOTE 14 –</b> Immobilisations corporelles	58	<b>NOTE 33 –</b> Principes et méthodes comptables	79
<b>NOTE 15 –</b> Participations dans les sociétés mises en équivalence	59	<b>NOTE 34 –</b> Liste des entités consolidées	90
<b>NOTE 16 –</b> Actifs financiers	59		
<b>NOTE 17 –</b> Stocks	60		
<b>NOTE 18 –</b> Créances clients et comptes rattachés	61		

## GÉNÉRALITÉS

Kering SA, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration, dont le siège social est situé au 40, rue de Sèvres – Paris 7<sup>e</sup>, France. Groupe de luxe mondial, Kering regroupe et fait grandir un ensemble de Maisons emblématiques dans la mode, la maroquinerie et la joaillerie.

Le 10 février 2025, le Conseil d'administration a arrêté les comptes consolidés au 31 décembre 2024 et donné son autorisation à leur publication. Ces comptes consolidés ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2025.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2024 reflètent la situation comptable de Kering SA, de ses filiales et ses entreprises associées (le « Groupe »).

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

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

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros. De façon générale, les valeurs présentées dans les comptes consolidés et notes annexes aux comptes consolidés sont arrondies à l'unité la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

## NOTE 1 – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2024

### Acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à New York et à Milan

Le 22 janvier 2024, Kering a annoncé l'acquisition d'un actif immobilier prestigieux à New York, comprenant des espaces *retail* de luxe sur plusieurs niveaux, totalisant environ 10 700 m<sup>2</sup>, situés au 715-717 de la Cinquième Avenue, pour un montant de 963 millions de dollars américains (contrevaletur fournie à la date de l'annonce : 885 millions d'euros).

Le 4 avril 2024, le Groupe a en outre annoncé l'acquisition de la société propriétaire de l'immeuble milanais emblématique situé via Montenapoleone 8, pour un montant d'environ 1,3 milliard d'euros. Situé à l'angle le plus prestigieux du *Quadrilatero della Moda*, l'immeuble du XVIII<sup>e</sup> siècle s'étend sur cinq étages, totalisant 11 800 m<sup>2</sup> de surface brute. Cette acquisition a été finalisée le 18 juillet 2024 pour un montant en numéraire de 1,3 milliard d'euros.

Ces investissements s'inscrivent dans le cadre de la stratégie immobilière sélective de Kering, visant à sécuriser des emplacements clés et hautement désirables pour ses Maisons.

### Émissions d'emprunts obligataires

Le 5 mars 2024, Kering a annoncé une première émission obligataire pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en :

- une tranche de 1 milliard d'euros à 8 ans assortie d'un coupon de 3,375 % ;
- une tranche de 750 millions d'euros à 12 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le 14 novembre 2024, Kering a annoncé une seconde émission obligataire en une tranche pour un montant total de 750 millions d'euros à 10 ans, assortie d'un coupon de 3,625 %.

Ces émissions s'inscrivent dans le cadre d'une gestion active de la liquidité du Groupe et concourt à l'accroissement de sa flexibilité financière.

### Ligne de crédit syndiqué d'un montant de 3 milliards d'euros

Kering a signé le 18 juillet 2024 une nouvelle ligne de crédit syndiqué de 3 milliards d'euros, ayant une maturité en juillet 2029, et qui intègre deux options d'extension d'une année chacune. Cette nouvelle facilité remplace le crédit syndiqué existant de 2 385 millions d'euros, qui a été annulé le même jour.

## NOTE 2 – ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### Signature d'un accord concernant des actifs immobiliers de premier plan à Paris avec Ardian

Le 15 janvier 2025, Kering et Ardian ont annoncé la signature d'un accord d'investissement concernant trois ensembles immobiliers prestigieux à Paris. Ce portefeuille comprend l'Hôtel de Nocé, situé au 26, place Vendôme, et deux immeubles situés au 35-37 et au 56, avenue Montaigne.

Kering apportera ces actifs dans une entité nouvellement créée. Ardian, un des leaders mondiaux de l'investissement privé, détiendra une participation de 60 % dans ce portefeuille immobilier unique tandis que Kering conservera les 40 % restants. Kering recevra en contrepartie un montant net de 837 millions d'euros.

Ce partenariat permet à Kering de sécuriser des emplacements clés sur le long terme tout en préservant sa flexibilité financière.

Pour Ardian, ce partenariat à long terme représente une opportunité unique de renforcer sa présence immobilière à Paris en investissant dans trois actifs situés dans les rues les plus prestigieuses, offrant ainsi à ses clients un accès privilégié à un marché immobilier d'exception.

L'opération devrait être finalisée au cours du premier trimestre 2025, sous réserve de la réalisation des conditions usuelles en matière de transactions immobilières.

### Finalisation de la vente de 'The Mall Luxury Outlets' à Simon

Le 30 janvier 2025, Kering et Simon® ont annoncé la finalisation de la vente de 100 % de l'entité The Mall Luxury Outlets, détenue par Kering, à Simon, une société d'investissement immobilier américaine qui détient des centres commerciaux de premier plan, des restaurants et des lieux de divertissement.

The Mall, créé en 2001, gère deux destinations d'outlets en Italie. Kering recevra en contrepartie de la cession de cet actif non stratégique un montant net d'environ 350 millions d'euros.

Les marques de Kering conserveront une présence dans ces deux destinations de shopping haut de gamme, la stratégie de Kering visant à concentrer graduellement sa présence dans les outlets à un nombre limité de destinations très exclusives.

## NOTE 3 – SECTEURS OPÉRATIONNELS

### 3.1 Informations par secteur opérationnel

<i>(en millions d'euros)</i>	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations <sup>(1)</sup>	Total
<b>2024</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 650</b>	<b>2 881</b>	<b>1 713</b>	<b>3 221</b>	<b>1 941</b>	<b>(212)</b>	<b>17 194</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 605</b>	<b>593</b>	<b>255</b>	<b>(9)</b>	<b>112</b>	<b>(2)</b>	<b>2 554</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	798	328	208	435	344	n.a.	2 113
EBITDA	2 403	921	463	426	456	(2)	4 667
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(2)</sup>	293	211	112	194	2 499	n.a.	3 309

<sup>(1)</sup> Les éliminations intragroupe sont publiées sur une colonne séparée.

<sup>(2)</sup> Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 2 201 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	Gucci	Yves Saint Laurent	Bottega Veneta	Autres Maisons	Kering Eyewear et Corporate	Éliminations	Total
<b>2023</b>							
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9 873</b>	<b>3 179</b>	<b>1 645</b>	<b>3 514</b>	<b>1 568</b>	<b>(213)</b>	<b>19 566</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>3 264</b>	<b>969</b>	<b>312</b>	<b>212</b>	<b>(7)</b>	<b>(4)</b>	<b>4 746</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	735	250	182	373	283	n.a.	1 823
EBITDA	3 999	1 219	494	585	276	(4)	6 569
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(1)</sup>	435	186	105	247	1 638	n.a.	2 611

<sup>(1)</sup> Dont l'acquisition d'actifs immobiliers stratégiques à hauteur de 1 380 millions d'euros.

### 3.2 Chiffre d'affaires par zone géographique

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	5 222	6 848
Europe de l'Ouest	4 995	5 405
Amérique du Nord	4 095	4 500
Japon	1 423	1 400
Reste du monde	1 459	1 413
<b>TOTAL</b>	<b>17 194</b>	<b>19 566</b>

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

### NOTE 4 – CHIFFRE D’AFFAIRES

<i>(en millions d’euros)</i>	2024	2023
Ventes réalisées dans les magasins gérés en propre incluant le e-commerce	13 248	15 446
Ventes réalisées auprès des distributeurs tiers, <i>royalties</i> et autres revenus <sup>(1)</sup>	3 946	4 120
<b>TOTAL</b>	<b>17 194</b>	<b>19 566</b>

<sup>(1)</sup> Après élimination des ventes intragroupe.

### NOTE 5 – CHARGES DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

#### 5.1 Charges de personnel par nature

<i>(en millions d’euros)</i>	2024	2023
Salaires et charges sociales	(2 755)	(2 682)
Charges liées aux retraites et autres avantages similaires des régimes à prestations définies	(11)	(11)
Charge liée aux paiements fondés sur des actions	(16)	(10)
Autres	(235)	(279)
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>(3 017)</b>	<b>(2 982)</b>

<sup>(1)</sup> N'inclut pas les charges de personnel comprises dans le coût des ventes.

#### 5.2 Effectifs moyens en équivalent temps plein par géographie

	2024	2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	12 053	12 318
Europe de l’Ouest	21 717	21 777
Amérique du Nord	5 645	5 638
Japon	2 884	2 808
Reste du monde	3 545	3 473
<b>TOTAL</b>	<b>45 845</b>	<b>46 014</b>

#### 5.3 Effectifs inscrits à la clôture par géographie

	31/12/2024	31/12/2023
Asie-Pacifique (hors Japon)	11 860	12 739
Europe de l’Ouest	22 607	23 593
Amérique du Nord	5 805	5 957
Japon	3 074	2 978
Reste du monde	3 584	3 697
<b>TOTAL</b>	<b>46 930</b>	<b>48 964</b>

## NOTE 6 – PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### Plans réglés en actions Kering

#### Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

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

#### Informations relatives à l'attribution

Année d'attribution	2021	2022	2023	2024
Date d'attribution	01/10/2021	04/10/2022	03/10/2023	02/10/2024
Période d'acquisition des droits	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution du plan	372	497	610	609
Nombre d'instruments attribués à la date d'attribution du plan	42 752	74 274	73 222	221 159
Juste valeur unitaire à la date d'attribution ( <i>en euros</i> )	622,5-628,3	457,2-461,5	397,3-403,4	220,7-225,39

#### Nombre de titres en circulation

Année d'attribution	2021	2022	2023	2024
<b>Solde au 31/12/2023</b>	<b>30 452</b>	<b>56 054</b>	<b>71 827</b>	-
Attribution	-	-	-	221 159
Annulation	(15 771)	(11 324)	(12 742)	(16 995)
Livraison	(14 681)	(81)	-	-
<b>Solde au 31/12/2024</b>	-	<b>44 649</b>	<b>59 085</b>	<b>204 164</b>

Concernant les plans d'actions de performance, le nombre final d'actions livrées aux bénéficiaires présents à l'issue de la période d'acquisition ne peut être inférieur à 50 % ou supérieur de 50 % de l'attribution initiale à ces mêmes bénéficiaires. Le ratio d'ajustement de performance sur ce nombre final est déterminé en lien avec la performance boursière de Kering sur la période d'acquisition de trois ans rapportée à la performance du secteur mesurée à partir d'un indice constitué de huit valeurs

européennes de l'industrie du luxe. À ces conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires s'ajoutent des conditions de performance spécifiques pour les mandataires sociaux qui ont été présentées aux Assemblées générales des actionnaires du 22 avril 2021, du 28 avril 2022, du 27 avril 2023 et du 25 avril 2024.

## NOTE 7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Gains relatifs aux changements de périmètre de consolidation	1	28
Plus-values de cession d'actifs non courants	8	85
Reprises de restructuration	47	35
Autres	3	19
<b>Autres produits opérationnels non courants</b>	<b>60</b>	<b>167</b>
Pertes relatives aux changements de périmètre de consolidation	-	(1)
Dépréciation des écarts d'acquisition et autres actifs non courants	(111)	(70)
Charges de restructuration	(120)	(111)
Coûts d'acquisition	(2)	(39)
Autres	(69)	(50)
<b>Autres charges opérationnelles non courantes</b>	<b>(302)</b>	<b>(270)</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels non courants</b>	<b>(242)</b>	<b>(103)</b>

Au cours de l'exercice 2024, les dépréciations d'actifs non courants concernent principalement l'ajustement de la valeur comptable des actifs qui seront apportés dans le cadre du partenariat signé en janvier 2025 avec Ardian. Ces actifs sont classés en « Actifs détenus en vue de la vente ».

Les charges de restructuration, nettes de reprises, se rapportent essentiellement aux dépenses engagées chez Gucci, au siège et en région, afin d'optimiser son organisation.

Les autres charges correspondent :

- à des coûts et indemnités liés à la rationalisation du réseau de boutiques au sein de nos Maisons, et de bureaux ;
- à des honoraires de conseil liées à des opérations non courantes ; et
- divers autres coûts.

En 2023, le gain relatif au changement de périmètre de consolidation concernait le changement de méthode de consolidation de Ginori 1735. La plus-value de cession d'actifs constatée à hauteur de 85 millions d'euros concernait la cession d'un immeuble à Londres.

Les charges de restructuration, nettes de reprises, concernaient essentiellement la poursuite de la restructuration entamée en 2022 chez Gucci. Les autres charges opérationnelles non courantes correspondaient à la dépréciation des autres actifs non courants chez Gucci, Alexander McQueen et Brioni ainsi qu'aux coûts d'acquisition de Creed.

## NOTE 8 – RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Coût de l'endettement financier net<sup>(1)</sup></b>	<b>(320)</b>	<b>(108)</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	79	102
Charges financières au coût amorti	(398)	(210)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(89)</b>	<b>(151)</b>
Gains nets (pertes nettes) sur actifs financiers	2	15
Gains nets (pertes nettes) de change	(30)	(64)
Part inefficace des couvertures de flux de trésorerie et de juste valeur	(37)	(95)
Gains nets (pertes nettes) sur dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	(9)	9
Autres charges financières	(16)	(16)
<b>Total Résultat financier hors contrats de location</b>	<b>(409)</b>	<b>(259)</b>
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)
<b>TOTAL</b>	<b>(614)</b>	<b>(410)</b>

<sup>(1)</sup> La définition de l'Endettement financier net est présentée en Note 33.1.4.

Au 31 décembre 2024, le coût de l'endettement financier s'établit à 320 millions d'euros, contre 108 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette hausse de 212 millions d'euros est liée pour l'essentiel à l'augmentation de l'encours de dette obligatoire en 2023 et 2024.

Les autres produits et charges financiers représentent en 2024 une charge nette de 89 millions d'euros (contre une charge nette de 151 millions d'euros en 2023). Cette variation de 62 millions d'euros s'explique principalement par la réduction des effets de change.

## NOTE 9 – IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

### 9.1 Charge d'impôt

Au 31 décembre 2024, le taux d'imposition du Groupe pour l'exercice s'élève à 27,1 %. Ce taux inclut les effets des règles « Pilier 2 » publiées en décembre 2021 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et dont l'impact est non significatif.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Charge d'impôt courant	(526)	(1 007)
Produit/(charge) d'impôt différé	65	(156)
<b>TOTAL</b>	<b>(461)</b>	<b>(1 163)</b>

### 9.2 Rationalisation du taux d'impôt effectif

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Résultat avant impôt	1 698	4 233
Charge d'impôt	(461)	(1 163)
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,5 %</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(242)	(103)
Résultat courant avant impôt	1 940	4 336
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	65	25
Charge d'impôt sur le résultat courant	(526)	(1 188)
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant</b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,4 %</b>

<i>(en % du résultat avant impôt)</i>	2024	2023
<b>Taux d'impôt applicable en France</b>	<b>25,8 %</b>	<b>25,8 %</b>
Différences de taux d'imposition des filiales étrangères	-2,7 %	-1,9 %
Différences permanentes	2,1 %	-0,4 %
Reportes déficitaires non reconnus	-0,7 %	-0,8 %
Autres différences	2,6 %	4,7 %
<b>Taux d'impôt effectif sur le résultat courant</b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,4 %</b>
Différences relatives aux autres produits et charges non courants (différences permanentes et de taux)	-	0,1 %
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>27,1 %</b>	<b>27,5 %</b>

Le taux d'impôt applicable en France en 2024 est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,8 %.

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

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

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

### 9.3 Actifs et passifs d'impôt différé

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Compte de résultat	Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Autres variations <sup>(1)</sup>	31/12/2024
Actifs d'impôt différé	1 520	89	19	23	1 651
Passifs d'impôt différé	(1 776)	(24)	2	(187)	(1 985)
<b>Actifs (Passifs) nets d'impôt différé</b>	<b>(257)</b>	<b>65</b>	<b>21</b>	<b>(163)</b>	<b>(334)</b>
Évaluation des marques	(1 681)	(1)	-	(123)	(1 805)
Stocks – élimination marges internes et dépréciations	1 026	(135)	-	25	916
Autres retraitements	370	(7)	21	(69)	315
Reportes déficitaires	28	208	-	4	241

<sup>(1)</sup> Les Autres variations comprennent les différences de change et les variations de périmètre.

### 9.4 Actifs d'impôt différé non reconnus

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Actifs d'impôt différé sur déficits reportables	314	332
Actifs d'impôt différé sur autres différences temporaires	40	39
<b>Actifs d'impôt différé non reconnus</b>	<b>354</b>	<b>370</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Déficits reportables non reconnus avec échéance <i>(en base)</i>	942	968
à moins de 5 ans	12	9
à plus de 5 ans	930	959
Déficits reportables non reconnus sans échéance <i>(en base)</i>	551	607
<b>Total déficits reportables non reconnus <i>(en base)</i></b>	<b>1 493</b>	<b>1 575</b>

## NOTE 10 – RÉSULTAT PAR ACTION

### 10.2 Résultat par action

#### 2024

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe</b> (en millions d'euros)	<b>1 133,2</b>	<b>1 133,2</b>	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 420 778	123 420 778
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(803 181)	(803 181)	(803 181)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 617 597</b>	<b>122 617 597</b>	<b>122 617 597</b>
<b>Résultat de base par action</b> (en euros)	<b>9,24</b>	<b>9,24</b>	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 617 597	122 617 597
Actions ordinaires potentielles dilutives	51 744	51 744	51 744
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 669 341</b>	<b>122 669 341</b>	<b>122 669 341</b>
<b>Résultat dilué par action</b> (en euros)	<b>9,24</b>	<b>9,24</b>	-

#### 2023

	Ensemble consolidé	Activités poursuivies	Activités abandonnées
<b>Résultat net, part du Groupe</b> (en millions d'euros)	<b>2 982,6</b>	<b>2 982,6</b>	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 953 244	123 953 244	123 953 244
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(1 606 750)	(1 606 750)	(1 606 750)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 346 494</b>	<b>122 346 494</b>	<b>122 346 494</b>
<b>Résultat de base par action</b> (en euros)	<b>24,38</b>	<b>24,38</b>	-
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 346 494	122 346 494	122 346 494
Actions ordinaires potentielles dilutives	36 436	36 436	36 436
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 382 930</b>	<b>122 382 930</b>	<b>122 382 930</b>
<b>Résultat dilué par action</b> (en euros)	<b>24,37</b>	<b>24,37</b>	-

## 10.2 Résultat par action des activités poursuivies hors éléments non courants

Les éléments non courants présentés ci-dessous reprennent les autres produits et charges opérationnels non courants (cf. Note 7), nets de l'effet d'impôt et des éventuels intérêts minoritaires.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe</b>	<b>1 133,2</b>	<b>2 982,6</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(240,7)	(102,8)
Impôt sur les autres produits et charges opérationnels non courants	64,3	24,7
<b>Résultat net des activités poursuivies hors éléments non courants, part du Groupe</b>	<b>1 309,6</b>	<b>3 060,7</b>
	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises	123 420 778	123 953 244
Nombre moyen pondéré d'actions Kering auto-détenues	(803 181)	(1 606 750)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires</b>	<b>122 617 597</b>	<b>122 346 494</b>
<b>Résultat de base par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>10,68</b>	<b>25,02</b>
	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	122 617 597	122 346 494
Actions ordinaires potentielles dilutives	51 744	36 436
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires diluées</b>	<b>122 669 341</b>	<b>122 382 930</b>
<b>Résultat dilué par action des activités poursuivies hors éléments non courants (en euros)</b>	<b>10,68</b>	<b>25,01</b>

# NOTES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

## NOTE 11 – ÉCARTS D'ACQUISITION ET TESTS DE DÉPRÉCIATION

### 11.1 Variations de la période

#### 2024

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>7 324</b>	<b>12</b>	-	-	<b>(17)</b>	<b>(832)</b>	<b>6 487</b>
Dépréciations	(211)	-	-	-	1	-	(210)
<b>NET</b>	<b>7 112</b>	<b>12</b>	-	-	<b>(16)</b>	<b>(832)</b>	<b>6 277</b>

Les autres mouvements de la période correspondent principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Creed pour 830 millions d'euros.

#### 2023

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Acquisitions	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
<b>Brut</b>	<b>4 261</b>	<b>3 508</b>	-	-	<b>72</b>	<b>(517)</b>	<b>7 324</b>
Dépréciations	(207)	-	-	-	(5)	-	(211)
<b>NET</b>	<b>4 053</b>	<b>3 508</b>	-	-	<b>67</b>	<b>(517)</b>	<b>7 112</b>

En 2023, les acquisitions correspondent principalement à l'écart d'acquisition provisoire de 3 423 millions d'euros pour Creed. Le montant de 517 millions d'euros dans les autres mouvements correspond principalement à l'allocation de l'écart d'acquisition de Maui Jim.

La contribution de Creed au chiffre d'affaires de 2023 s'élève à 62 millions d'euros.

### 11.2 Tests de dépréciation

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2024. Les principales hypothèses retenues par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT se présentent comme suit :

#### 2024

31/12/2024 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 655	15,4 %	2,8 %	5 ans
Autres UGT	4 622	11,9 % - 15,7 %	2,8 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>6 277</b>			

#### 2023

31/12/2023 (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition		Taux de croissance perpétuelle	Horizon des plans d'affaires
	Valeur nette comptable	Taux d'actualisation (avant impôt)		
UGT Gucci	1 649	15,4 %	3,0 %	5 ans
Autres UGT	5 464	12,1% -15,7%	3,0 %	5 ou 10 ans
<b>TOTAL</b>	<b>7 112</b>			

En 2024, aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au compte de résultat en conséquence des tests de dépréciation.

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité sur la base d'un taux d'actualisation (après impôt) majoré de 10 points de base,

d'un taux de croissance perpétuelle minoré de 10 points de base et de cash-flows minorés de 10 points de base.

Ces tests n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie.

## NOTE 12 – MARQUES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Marques	8 470	(103)	8 366	7 208
Autres immobilisations incorporelles	2 387	(1 467)	920	970
<b>TOTAL</b>	<b>10 857</b>	<b>(1 570)</b>	<b>9 287</b>	<b>8 178</b>

Sur l'exercice 2024, les marques et immobilisations incorporelles ont varié comme suit :

### 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	7 208	-	-	-	-	37	1 121 <sup>(1)</sup>	8 366
Autres immobilisations incorporelles	970	303	(235)	(20)	3	9	(110)	920
<b>TOTAL</b>	<b>8 178</b>	<b>303</b>	<b>(235)</b>	<b>(20)</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>1 012</b>	<b>9 287</b>

<sup>(1)</sup> Le montant des Autres mouvements est principalement lié à l'écart d'acquisition provisoire comptabilisé sur l'acquisition de Creed en 2023, essentiellement alloué sur la marque en 2024.

### 2023

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Marques	6 655	-	-	-	-	(76)	628 <sup>(1)</sup>	7 208
Autres immobilisations incorporelles	702	311	(221)	-	114	(9)	74	970
<b>TOTAL</b>	<b>7 357</b>	<b>311</b>	<b>(221)</b>	<b>-</b>	<b>114</b>	<b>(85)</b>	<b>702</b>	<b>8 178</b>

<sup>(1)</sup> Le montant dans les autres mouvements est essentiellement lié à la marque de Maui Jim.

## NOTE 13 – CONTRATS DE LOCATION

### 13.1 Droits d'utilisation sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Magasins	7 791	(3 509)	4 282	3 706
Bureaux et autres	1 927	(722)	1 205	1 151
<b>Loyers fixes capitalisés</b>	<b>9 718</b>	<b>(4 231)</b>	<b>5 487</b>	<b>4 857</b>
Droits au bail	219	(91)	128	127
<b>TOTAL</b>	<b>9 937</b>	<b>(4 322)</b>	<b>5 615</b>	<b>4 984</b>

### Tableau de variation des droits d'utilisation sur contrats de location

#### 2024

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 706	1 189	285	(61)	(959)	(2)	105	18	4 282
Bureaux et autres	1 151	181	54	(2)	(165)	-	8	(22)	1 205
<b>Total</b>	<b>4 857</b>	<b>1 370</b>	<b>339</b>	<b>(63)</b>	<b>(1 124)</b>	<b>(2)</b>	<b>113</b>	<b>(4)</b>	<b>5 487</b>
Droits au bail	127	10	-	-	(9)	(1)	-	1	128
<b>TOTAL</b>	<b>4 984</b>	<b>1 380</b>	<b>339</b>	<b>(63)</b>	<b>(1 133)</b>	<b>(3)</b>	<b>113</b>	<b>(3)</b>	<b>5 615</b>

#### 2023

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Amortissements	Pertes de valeur	Différences de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	3 682	1 060	147	(84)	(815)	(10)	(106)	(168)	3 706
Bureaux et autres	1 126	245	7	(54)	(161)	(29)	(7)	23	1 151
<b>Total</b>	<b>4 808</b>	<b>1 305</b>	<b>154</b>	<b>(138)</b>	<b>(976)</b>	<b>(39)</b>	<b>(113)</b>	<b>(145)</b>	<b>4 857</b>
Droits au bail	121	13	-	-	(9)	(2)	(1)	5	127
<b>TOTAL</b>	<b>4 929</b>	<b>1 318</b>	<b>154</b>	<b>(138)</b>	<b>(985)</b>	<b>(41)</b>	<b>(114)</b>	<b>(140)</b>	<b>4 984</b>

### 13.2 Passifs sur contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total 31/12/2024	Total 31/12/2023
Échéancier des passifs sur contrats de location	1 051	2 775	2 281	6 107	5 395

Au 31 décembre 2024, les passifs courants sur contrats de location s'élèvent à 1 051 millions d'euros (884 millions d'euros en 2023). Les passifs non courants s'élèvent à 5 056 millions d'euros (4 511 millions d'euros en 2023).

## Tableau de variation des passifs sur contrats de location

### 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 153	1 187	(1 061)	168	286	(75)	123	(6)	4 775
Bureaux et autres	1 242	181	(192)	37	54	-	11	(1)	1 332
<b>TOTAL</b>	<b>5 395</b>	<b>1 368</b>	<b>(1 253)</b>	<b>205</b>	<b>340</b>	<b>(75)</b>	<b>134</b>	<b>(7)</b>	<b>6 107</b>

### 2023

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Nouveaux contrats	Remboursement	Charge d'intérêt	Révisions des contrats	Fins anticipées des contrats	Différence de change	Autres	Valeur nette au 31 décembre
Magasins	4 027	1 066	(850)	119	138	(99)	(116)	(133)	4 153
Bureaux et autres	1 204	248	(180)	32	7	(68)	(8)	7	1 242
<b>TOTAL</b>	<b>5 232</b>	<b>1 314</b>	<b>(1 030)</b>	<b>151</b>	<b>145</b>	<b>(167)</b>	<b>(124)</b>	<b>(126)</b>	<b>5 395</b>

## 13.3 Impact des contrats de location dans le compte de résultat

(en millions d'euros)	2024	2023
Amortissements des droits d'utilisation	(1 133)	(985)
Charge d'intérêt sur contrats de location	(205)	(151)
Pertes de valeur de droits d'utilisation	3	41
<b>Charge relative aux loyers fixes capitalisés</b>	<b>(1 335)</b>	<b>(1 094)</b>
Charge des loyers variables	(805)	(1 032)
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	(104)	(96)
Produits de sous-location	11	10
<b>Autres charges de loyer</b>	<b>(898)</b>	<b>(1 118)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>(2 233)</b>	<b>(2 212)</b>

## 13.4 Actifs (passifs) nets d'impôt différé sur contrats de location

(en millions d'euros)	2024	2023
Actifs d'impôt différé	1 843	1 463
Passifs d'impôt différé	(1 775)	(1 408)
<b>Actifs (Passifs) nets d'impôt différé</b>	<b>68</b>	<b>55</b>

## NOTE 14 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Brut	Amortissements et dépréciations	31/12/2024	31/12/2023
			Net	Net
Terrains et constructions	3 677	(257)	3 421	2 407
Matériels et installations	6 272	(3 548)	2 724	2 532
Autres immobilisations corporelles	537	(145)	392	402
<b>TOTAL</b>	<b>10 486</b>	<b>(3 950)</b>	<b>6 537</b>	<b>5 341</b>

## 2024

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Cessions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de péri- mètre	Différen- ces de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	2 407	2 182 <sup>(1)</sup>	(23)	(32)	(88)	–	33	(1 059)	3 421
Matériels et installations	2 532	620	(2)	(677)	(16)	2	49	216	2 724
Autres immobilisations corporelles	402	235	–	(22)	(2)	1	7	(229)	392
<b>TOTAL</b>	<b>5 341</b>	<b>3 037</b>	<b>(24)</b>	<b>(731)</b>	<b>(106)</b>	<b>3</b>	<b>89</b>	<b>(1 072) <sup>(2)</sup></b>	<b>6 537</b>

<sup>(1)</sup> Les Acquisitions de la période correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York (cf. Note 1).

<sup>(2)</sup> Les Autres mouvements de la période sont essentiellement liés à la reclassification en Actifs détenus en vue de la vente de trois ensembles immobiliers de prestige à Paris (cf. Note 2).

## 2023

(en millions d'euros)	Valeur nette au 1 <sup>er</sup> janvier	Acqui- sitions	Cessions	Amortis- sements	Pertes de valeur	Variations de péri- mètre	Différen- ces de change	Autres mouve- ments	Valeur nette au 31 décembre
Terrains et constructions	683	1 695 <sup>(1)</sup>	(33)	(27)	–	17	(8)	80	2 407
Matériels et installations	2 211	743	(2)	(591)	(20)	19	(67)	239	2 532
Autres immobilisations corporelles	494	168	(1)	(16)	(1)	10	(9)	(244)	402
<b>TOTAL</b>	<b>3 388</b>	<b>2 607</b>	<b>(37)</b>	<b>(634)</b>	<b>(21)</b>	<b>47</b>	<b>(83)</b>	<b>76</b>	<b>5 341</b>

<sup>(1)</sup> En 2023, les Acquisitions correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers de prestige à Paris.

## NOTE 15 – PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Les sociétés mises en équivalence sont composées d'entreprises associées (cf. Note 34). Les participations du Groupe s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Valentino	1 687	1 698
Autres participations dans les sociétés MEE	75	52
<b>TOTAL</b>	<b>1 762</b>	<b>1 750</b>

La prise de participation de 30% par Kering dans la maison de couture italienne Valentino en novembre 2023 a été réalisée dans le cadre d'un partenariat stratégique avec la société d'investissement Mayhoola pour un montant de 1,7 milliard d'euros. L'accord est assorti de put et de call croisés au titre desquels le Groupe est engagé à compter de mai 2026 et jusqu'en 2028 à acquérir une participation complémentaire de 70 % en cas d'exercice des options.

Lors de la levée de l'option, le prix d'exercice sera ajusté sur la base de la performance et des perspectives de la société Valentino au cours des prochains exercices. La valeur de cet engagement à la clôture est estimée à environ quatre milliards d'euros (cf. Note 30.4).

Valentino est une maison de luxe italienne reconnue à l'échelle internationale avec un positionnement de luxe haut de gamme puisant ses racines dans la haute couture et proposant également une offre de prêt à porter, de maroquinerie, d'accessoires et de beauté à destination d'une clientèle masculine et féminine.

La quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence s'élève à une perte de 11 millions d'euros pour Valentino.

Les comptes de Valentino retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Kering sont les comptes consolidés du Groupe Valentino établis en IFRS et en euros. Ces comptes consolidés ne sont pas publiés. Les états financiers incluent certaines transactions entre Kering et Valentino conclues à des conditions de marché.

Valentino a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 1 348 millions d'euros et un résultat net du Groupe de 23,4 millions d'euros au travers de son réseau de plus de 200 magasins dans plus de 25 pays. Aucun dividende n'a été versé au titre de l'exercice 2023.

Par ailleurs, aucun autre engagement financier ou opérationnel n'a été consenti à la société, mise en équivalence, Valentino.

L'ensemble des participations minoritaires de Kering représente une charge de 10 millions d'euros dans le résultat net des sociétés mises en équivalence (un produit de 4 millions d'euros en 2023).

## NOTE 16 – ACTIFS FINANCIERS

### 16.1 Détail des actifs financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Titres de participation <sup>(1)</sup>	65	167
Prêts et créances	2	3
Dépôts et cautionnements	254	232
Autres investissements financiers <sup>(2)</sup>	170	136
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>492</b>	<b>536</b>
Instruments dérivés	35	122
Prêts et créances	7	14
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>42</b>	<b>136</b>

<sup>(1)</sup> Dont participation de 0,4 % dans PUMA en 2023. Le Groupe ne détient plus de participations dans PUMA au 31 décembre 2024.

<sup>(2)</sup> Dont investissement à hauteur de 18,1 millions d'euros dans le fonds carbone « Climate Fund for Nature » géré par la société Mirova, filiale de Natixis. Dans le cadre de sa stratégie de compensation volontaire de ses émissions carbone, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans ce fonds carbone un montant maximum de 100 millions d'euros. Au 31 décembre 2024, l'engagement donné s'élève à 77,5 millions d'euros.

## 16.2 Actifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Titres de participation	65	167
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	65	166
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	-	1
Instruments dérivés	35	122
Autres investissements financiers	170	136
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres</i>	164	130
<i>dont les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat</i>	6	6
<b>Actifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>270</b>	<b>425</b>

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

Les instruments dérivés sont évalués selon des techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables (dont les cours à terme et les courbes de taux) et des modèles communément utilisés (niveau 2 de juste valeur) (cf. Note 21).

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

## NOTE 17 – STOCKS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Stocks commerciaux	4 439	4 981
Stocks industriels	1 020	1 094
<b>Valeur brute</b>	<b>5 459</b>	<b>6 075</b>
Provision pour dépréciation	(1 467)	(1 525)
<b>Valeur nette</b>	<b>3 992</b>	<b>4 550</b>

## Évolution de la provision pour dépréciation

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Actifs détenus en vue de la vente	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2024	(1 525)	(145)	218	-	-	(8)	(7)	(1 467)
2023	(1 343)	(244)	62	(11)	-	24	(12)	(1 525)

## NOTE 18 – CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients et comptes rattachés	1 058	1 178
Provision pour dépréciation	(55)	(26)
<b>Valeur nette</b>	<b>1 003</b>	<b>1 151</b>

### Évolution de la provision pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> janvier	Variation de la provision pour dépréciation	Variations de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	Au 31 décembre
2024	(26)	(29)	–	(1)	1	(55)
2023	(27)	1	(2)	1	1	(26)

### Ancienneté des créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	2024	2023
Créances non échues	894	999
Créances échues :	164	179
Moins de 1 mois	85	108
Entre 1 et 6 mois	55	61
Plus de 6 mois	24	10
Provision pour dépréciation	(55)	(26)

### Risque de crédit

Compte tenu du modèle d'affaires du Groupe avec une contribution réduite des ventes réalisées aux distributeurs tiers ainsi que des *royalties* perçues auprès de tiers, le Groupe n'est pas exposé à un risque de crédit significatif. Il n'existe, de surcroît, au sein de cette catégorie de clients, aucune

dépendance ni de concentration vis-à-vis d'un ou plusieurs d'entre eux. Enfin, le Groupe limite substantiellement le risque de crédit relatif à ces clients par la souscription d'une assurance-crédit.

## NOTE 19 – CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 493 683 112 euros. Il est composé de 123 420 778 actions entièrement libérées de valeur nominale de 4 euros inchangé par rapport au 31 décembre 2023.

Le nombre d'actions Kering en circulation s'élève à 122 601 693 actions, une fois les 819 085 actions Kering auto-détenues déduites.

### 19.1 Actions Kering auto-détenues

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Contrat de liquidité	–	–	6 750	3
Programme de rachat d'actions pour annulation	–	–	–	–
Paiements fondés sur des actions	819 085	365	833 847	447
<b>Actions Kering auto-détenues</b>	<b>819 085</b>	<b>365</b>	<b>840 597</b>	<b>450</b>

## Variation des actions Kering auto-détenues

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Nombre</b>	<b>Montant</b>	<b>Effet sur la trésorerie</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>840 597</b>	<b>450</b>	<b>n.a.</b>
Achats dans le cadre du contrat de liquidité	647 706	198	(198)
Cessions dans le cadre du contrat de liquidité	(654 456)	(200)	200
Achats dans le cadre des paiements fondés sur des actions	-	-	-
Acquisitions en vue d'annulation des actions	-	-	-
Annulation dans le cadre du programme de rachat d'actions	-	-	-
Attribution définitive d'actions	(14 762)	(7)	n.a.
Plus-value/(moins-value) de cession nette	-	(74)	n.a.
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>819 085</b>	<b>365</b>	<b>3</b>

### Contrat de liquidité

Depuis le 26 mai 2004, Kering a confié un mandat à un intermédiaire financier en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres. À cet effet, Kering a signé un contrat de liquidité le 13 février 2019, en conformité avec la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Un avenant à ce contrat est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2021, prévoyant une réduction de 25 millions d'euros des moyens inscrits au compte de liquidité. En conséquence, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021, 25 millions d'euros figurent au compte de liquidité.

### Programmes de rachat d'actions

A l'exception du contrat de liquidité susmentionné, il n'y a pas de programme de rachat d'actions en cours, le dernier programme de rachat d'actions ayant été finalisé le 15 décembre 2022.

## 19.2 Dividendes versés par Kering SA

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Dividende 2024</b>	<b>Dividende 2023</b>
<b>ACOMPTE VERSÉ</b>		
Montant par action	2,00 euros	4,50 euros
Date de mise au paiement	16 janvier 2025	17 janvier 2024
Montant brut versé	245	552
<b>SOLDE VERSÉ L'ANNÉE SUIVANTE À L'ISSUE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>		
Montant par action	4,00 euros <sup>(1)</sup>	9,50 euros
Date de mise au paiement	7 mai 2025	6 mai 2024
Montant brut versé	494 <sup>(1) (2)</sup>	1 165
<b>TOTAL DIVIDENDE</b>		
Montant par action	6,00 euros	14,00 euros
Montant brut total	739 <sup>(2)</sup>	1 716

<sup>(1)</sup> Sur la proposition du Conseil d'administration de Kering du 10 février 2025, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 avril 2025.

<sup>(2)</sup> Sans déduction des effets liés aux actions Kering auto-détenues.

Les montants versés sont présentés nets d'effets liés aux actions Kering auto-détenues.

## NOTE 20 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts et dettes financières	14 035	12 426
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 518)	(3 922)
<b>TOTAL</b>	<b>10 517</b>	<b>8 504</b>

### 20.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Trésorerie	2 274	3 103
Équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	1 244	819
<b>TOTAL</b>	<b>3 518</b>	<b>3 922</b>

<sup>(1)</sup> Incluent les dépôts à terme et parts de SICAV.

### 20.2 Emprunts et dettes financières par catégorie et échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31/12/2024	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	11 840	1 499	980	1 241	598	746	6 776	10 341
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	138	106	32	–	–	–	–	32
Découverts bancaires	209	209	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	854	854	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	994	812	–	90	1	58	34	183
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	704	523	–	90	1	57	34	182
<b>TOTAL</b>	<b>14 035</b>	<b>3 479</b>	<b>1 012</b>	<b>1 331</b>	<b>599</b>	<b>804</b>	<b>6 810</b>	<b>10 556</b>
%	100 %	25 %	7 %	9 %	4 %	6 %	49 %	75 %

(en millions d'euros)	31/12/2023	Court terme	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà	Total Long terme
Emprunts obligataires	9 795	500	1 497	959	1 228	597	5 014	9 295
Autres emprunts auprès des établissements de crédit	134	68	46	19	–	–	–	66
Découverts bancaires	272	272	–	–	–	–	–	–
Billets de trésorerie	1 277	1 277	–	–	–	–	–	–
Autres dettes financières <sup>(1)</sup>	948	282	541	–	63	2	59	665
<i>dont Options de vente accordées à des intérêts minoritaires</i>	711	47	541	–	63	1	59	664
<b>TOTAL</b>	<b>12 426</b>	<b>2 400</b>	<b>2 085</b>	<b>978</b>	<b>1 291</b>	<b>599</b>	<b>5 073</b>	<b>10 026</b>
%	100 %	19 %	17 %	8 %	10 %	5 %	41 %	81 %

<sup>(1)</sup> Les Autres dettes financières incluent les intérêts courus non échus.

## 20.3 Emprunts et dettes financières par devise de remboursement

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2024</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>%</b>
Euro	12 597	90 %	11 046	89 %
Livre sterling	972	7 %	927	7 %
Dollar américain	201	1 %	182	1 %
Yen	190	1 %	193	2 %
Autres devises	75	1 %	78	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>14 035</b>	<b>100 %</b>	<b>12 426</b>	<b>100 %</b>

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

## 20.4 Emprunts obligataires

Le Groupe a émis le 11 mars 2024 une dette obligataire pour un montant total de 1,75 milliard d'euros se répartissant en une tranche de 1 milliard d'euros ayant une maturité de huit ans et assortie d'un coupon de 3,375 % et une seconde tranche de 750 millions d'euros ayant une maturité de douze ans et assortie d'un coupon de 3,625 %.

En avril 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire émis initialement en avril 2014 pour un montant final de 500 millions d'euros.

Le 21 novembre 2024, le Groupe a procédé à une émission obligataire pour un montant total de 750 millions pour une durée de 10 ans assortie d'un coupon de 3,625 %.

Le Groupe dispose d'un programme EMTN (Euro Medium Term Notes) dont le plafond s'élève à 17 000 millions d'euros au 31 décembre 2024, utilisé à hauteur de 11 907 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les emprunts obligataires émis de 2015 à 2017 dans le cadre du programme EMTN sont assortis d'une clause de changement de contrôle, qui donne la possibilité aux porteurs obligataires de demander le remboursement au pair si, consécutivement à un changement de contrôle, Kering voyait sa note abaissée en catégorie Non Investment Grade.

<b>Montant nominal</b> <i>(en millions de devises)</i>	<b>Devise</b>	<b>Taux d'intérêt émission</b>	<b>Date émission</b>		<b>Échéance</b>	<b>31/12/2024</b>	<b>31/12/2023</b>
500	EUR	Fixe 2,75 %	08/04/2014	08/04/2024		-	500
			30/05/2014	08/04/2024			
			26/06/2014	08/04/2024			
			22/09/2015	08/04/2024			
			05/11/2015	08/04/2024			
50	EUR	Fixe 1,6 %	16/04/2015	16/04/2035		50	50
500	EUR	Fixe 1,25 %	10/05/2016	10/05/2026		499	499
300	EUR	Fixe 1,5 %	05/04/2017	05/04/2027		299	299
600	EUR	Fixe 0,75 %	13/05/2020	13/05/2028		598	597
750	EUR	Fixe 1,25 %	05/05/2022	05/05/2025		750	749
750	EUR	Fixe 1,875 %	05/05/2022	05/05/2030		746	745
200	USD	Fixe 3,639 %	27/05/2022	27/05/2027		193	181
750	EUR	Fixe 3,25 %	27/02/2023	27/02/2029		746	745
750	EUR	Fixe 3,375 %	27/02/2023	27/02/2033		743	742
750	EUR	Fixe 3,75 %	05/09/2023	05/09/2025		749	748
750	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2027		749	748
1000	EUR	Fixe 3,625 %	05/09/2023	05/09/2031		990	989
1300	EUR	Fixe 3,875 %	05/09/2023	05/09/2035		1 287	1 286
400	GBP	Fixe 5,125 %	23/11/2023	23/11/2026		481	460
400	GBP	Fixe 5,00 %	23/11/2023	23/11/2032		478	457
1000	EUR	Fixe 3,375 %	11/03/2024	11/03/2032		994	-
750	EUR	Fixe 3,625 %	11/03/2024	11/03/2036		745	-
750	EUR	Fixe 3,625 %	21/11/2024	21/11/2034		743	-
<b>TOTAL</b>						<b>11 840</b>	<b>9 795</b>

## 20.5 Autres emprunts auprès des établissements de crédit

Le Groupe dispose d'emprunts bancaires pour un montant de 138 millions qui sont pour une partie importante libellés en yen pour un montant total de 74 millions d'euros au 31 décembre 2024 (90 millions d'euros au 31 décembre 2023) et émis à taux variable et dont les échéances sont inférieures à cinq ans.

## 20.6 Lignes de crédit confirmées non tirées

Le Groupe dispose au 31 décembre 2024 de 3 800 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées (3 185 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ce montant se compose de 3 000 millions d'euros au titre du crédit syndiqué négocié en juillet 2024 à échéance juillet 2029, et de 800 millions d'euros de lignes de crédit bilatérales ayant une maturité de plus d'un an au 31 décembre 2024.

# NOTE 21 – INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

## 21.1 Exposition et sensibilité au risque de taux d'intérêt

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Impact des couvertures	Après couvertures	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
À taux fixe	12 695	-	12 695	-
À taux variable	1 340	-	1 340	13
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>14 035</b>		<b>14 035</b>	<b>13</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	Impact en résultat d'une variation de 1 % des taux d'intérêt
<b>Placements à taux variable</b>	<b>3 497</b>	<b>35</b>

## 21.2 Exposition et sensibilité au risque de change

Au 31 décembre 2024, une part significative du chiffre d'affaires provient de pays où l'euro, devise de reporting du Groupe, n'est pas la monnaie fonctionnelle. Les achats et coûts liés à la production sont essentiellement libellés en euros. L'exposition nette au risque de change porte principalement sur les devises dans lesquelles les ventes sont exprimées, à savoir le dollar américain et les devises asiatiques dont le yen japonais et le yuan chinois.

Les actifs monétaires (créances et prêts, soldes bancaires, placements et équivalents de trésorerie dont la date d'échéance est inférieure à trois mois en date d'acquisition) ainsi que les passifs monétaires (emprunts et dettes financières, dettes d'exploitation et autres dettes courantes) sont majoritairement libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales

opèrent. Ils ne génèrent pas d'effet de change. Toutefois, les éléments monétaires qui par exception ne seraient pas libellés dans les devises fonctionnelles dans lesquelles les filiales opèrent font l'objet d'une couverture de change.

Les flux futurs de trésorerie font l'objet d'une couverture sur un horizon de douze à dix-huit mois dès lors qu'ils sont hautement probables.

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

Les encours de ces instruments dérivés de couverture, représentés par leur notionnel, sont les suivants :

	31/12/2024 Montants nominaux <sup>(1)</sup>		Valeur de marché <sup>(2)</sup>			
	Inférieurs à un an	Supérieurs à un an	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
<i>(en millions d'euros)</i>						
<b>Tunnels</b>	<b>431</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
Vendeur CNY	176	-	-	-	-	-
Vendeur USD	148	-	(1)	-	-	(1)
Vendeur JPY	107	-	-	-	-	-
<b>Forwards</b>	<b>3 267</b>	<b>7</b>	<b>(43)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(44)</b>
USD	1 070	-	(35)	-	-	(35)
CNY	700	-	(10)	(1)	-	(11)
JPY	351	-	3	1	-	4
KRW	308	-	13	-	-	13
GBP	185	-	(4)	-	-	(4)
HKD	165	-	(7)	-	-	(7)
TWD	108	-	-	-	-	-
Autres	380	7	(3)	-	(1)	(4)
<b>Swaps cambistes <sup>(3)</sup></b>	<b>2 221</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(15)</b>	<b>(16)</b>
USD	1 332	-	-	-	(13)	(13)
GBP	194	-	-	-	(1)	(1)
JPY	132	-	-	-	-	-
HKD	123	-	-	-	(2)	(2)
Autres	440	-	-	(1)	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>5 919</b>	<b>7</b>	<b>(44)</b>	<b>(1)</b>	<b>(16)</b>	<b>(61)</b>

<sup>(1)</sup> Vente/(Achat).

<sup>(2)</sup> Gain/(Perte).

<sup>(3)</sup> Hors swaps de devises en adossement de la dette (1 157 millions d'euros).

Le tableau ci-après fournit un état de l'exposition nette au bilan des principales devises au 31 décembre 2024. Les montants présentés sont convertis en euro sur la base du cours de clôture.

<i>(en million d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
	Exposition nette au bilan	Exposition nette au bilan
Dollar américain	1 526	1 139
Yuan chinois	287	751
Yen	60	177
Livre sterling	(712)	(922)

## Analyse de sensibilité au risque de change

Sur la base des données de marché en date de clôture, une variation de 10 % des cours de change de l'euro par rapport aux principales devises d'exposition les plus significatives pour le Groupe (le dollar américain, le yen, le yuan chinois et la livre sterling) a été pris en compte pour l'analyse de sensibilité. Toutes les autres variables de marché sont réputées constantes dans la détermination de la sensibilité.

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

instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Une variation de 10 % des cours de change des principales devises d'exposition par rapport à l'euro n'aurait pas d'impact significatif sur le compte de résultat du fait de la couverture de la quasi-totalité des expositions nettes au bilan libellées en devises et du caractère non significatif de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

L'impact (hors effet d'impôt) de cette variation de 10 % des cours de change dans les capitaux propres aurait eu les effets suivants :

31/12/2024 <i>(en million d'euros)</i>	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	96	(120)
Yuan chinois	64	(80)
Yen	35	(42)
Livre Sterling	14	(17)

31/12/2023 <i>(en million d'euros)</i>	Impact capitaux propres	
	Variation de + 10 %	Variation de - 10 %
Dollar américain	134	(164)
Yuan chinois	102	(109)
Yen	37	(43)
Livre Sterling	24	(29)

### 21.3 Exposition au risque de fluctuation des cours de bourse

Suite à la cession en 2024 des titres PUMA, le Groupe n'est plus exposé au risque de fluctuation des cours de bourse.

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

### 21.4 Exposition au risque de fluctuation des cours des métaux précieux

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

Au 31 décembre 2024, ces opérations de couverture dont la maturité résiduelle est de moins d'un an sont traitées sous forme d'achats à terme pour un notionnel de 9 millions d'euros et ont une valeur de marché non significative (notionnel de 6 millions d'euros au 31 décembre 2023).

En cas de variation instantanée de 1 % des cours de ces métaux précieux, ces opérations auraient un impact considéré comme nul en date d'arrêt.

## 21.5 Exposition au risque de contrepartie

Les transactions du Groupe sur les produits dérivés sont effectuées dans le respect des procédures de contrôle interne de gré à gré avec des opérateurs de premier plan ayant signé des conventions FBF ou ISDA. L'impact du risque de contrepartie sur la juste valeur des instruments dérivés tel que préconisé par IFRS 13 est considéré comme non significatif au 31 décembre 2024.

## 21.6 Méthode de valorisation des instruments dérivés

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31/12/2024</b>	<b>Risque de taux d'intérêt</b>	<b>Risque de change</b>	<b>Autres risques de marché</b>	<b>31/12/2023</b>
<b>Actifs financiers non courants</b>	<b>18</b>	-	<b>18</b>	-	<b>3</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	-	-	-	-	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	18	-	18	-	3
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
<b>Actifs financiers courants</b>	<b>35</b>	-	<b>35</b>	-	<b>122</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	5	-	5	-	17
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	24	-	24	-	95
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	6	-	6	-	10
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>(13)</b>	-	<b>(5)</b>	<b>(8)</b>	<b>(13)</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat <sup>(1)</sup>	(8)	-	-	(8)	-
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(5)	-	(5)	-	(13)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	-	-	-	-	-
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>(96)</b>	-	<b>(96)</b>	-	<b>(33)</b>
Instruments dérivés – à la juste valeur par le résultat	(21)	-	(21)	-	(8)
Instruments dérivés – couverture de flux de trésorerie	(68)	-	(68)	-	(21)
Instruments dérivés – couverture de juste valeur	(7)	-	(7)	-	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>(56)</b>	-	<b>(48)</b>	<b>(8)</b>	<b>79</b>

<sup>(1)</sup> Les instruments dérivés passifs comptabilisés à la juste valeur par le résultat incluent la valorisation du Collective Virtual Purchase Agreement (CVPPA) pour un montant de 8 millions d'euros. Ce dérivé est valorisé par un modèle de niveau 3 développé en interne et inclut les certificats d'énergie.

Le 5 mai 2024, Kering a amendé le contrat de Collective Virtual Power Purchase Agreement (CVPPA) du 12 octobre 2023 initialement conclu avec la société Caletona Servicios y Gestiones. Ce nouveau contrat d'achat d'énergie renouvelable, sans livraison physique, a été signé avec une nouvelle ferme solaire photovoltaïque, la société Castellana Power S.L.U, dont les activités sont situées en Espagne. Les certificats d'énergie attachés à la production d'énergies renouvelables (European Energy Certificate System (EECS®)) seront transférés à Kering au fur et à mesure de la réalisation du contrat.

Le contrat est d'une durée de 10 ans à compter de la date d'exploitation commerciale qui devrait prendre effet le 1<sup>er</sup> juillet 2026.

## 21.7 Risque de liquidité

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

Afin de garantir la liquidité, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées pour un montant total de 3 800 millions d'euros et d'une trésorerie disponible de 3 518 millions d'euros au 31 décembre 2024 (cf. Note 20.1).

(en millions d'euros)	31/12/2024		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>16 133</b>	<b>(18 572)</b>	<b>(5 784)</b>	<b>(4 927)</b>	<b>(7 861)</b>
Emprunts obligataires	11 840	(11 907)	(1 500)	(3 575)	(6 832)
Billets de trésorerie	854	(856)	(856)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 341	(1 169)	(955)	(180)	(34)
Intérêts futurs sur passifs financiers	n.a.	(2 542)	(375)	(1 172)	(995)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 098	(2 098)	(2 098)	-	-
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>(62)</b>	<b>61</b>	<b>42</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
<b>Risque de change</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>(62)</b>	<b>61</b>	<b>42</b>
Change à terme & swaps de change	-	(78)	(77)	(1)	-
Flux out	-	(5 504)	(5 503)	(1)	-
Flux in	-	5 426	5 426	-	-
Autres dérivés de change	-	119	15	62	42
Flux out	-	(1 458)	(200)	(745)	(513)
Flux in	-	1 577	215	807	555
<b>Autres risques de marché</b>	-	-	-	-	-
Couverture de métaux précieux	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>16 181</b>	<b>(18 531)</b>	<b>(5 846)</b>	<b>(4 866)</b>	<b>(7 819)</b>

(en millions d'euros)	31/12/2023		À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
	Valeur comptable	Flux de trésorerie			
<b>Instruments financiers non dérivés</b>	<b>14 626</b>	<b>(16 515)</b>	<b>(4 772)</b>	<b>(5 886)</b>	<b>(5 857)</b>
Emprunts obligataires	9 795	(9 851)	(500)	(4 291)	(5 060)
Billets de trésorerie	1 277	(1 282)	(1 282)	-	-
Autres emprunts et dettes financières	1 354	(1 222)	(492)	(672)	(59)
Intérêts futurs sur passifs financiers	n.a.	(1 960)	(298)	(923)	(738)
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 200	(2 200)	(2 200)	-	-
<b>Instruments financiers dérivés</b>	<b>(79)</b>	<b>155</b>	<b>104</b>	<b>31</b>	<b>20</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>	-	-	-	-	-
Swaps de taux d'intérêt	-	-	-	-	-
Autres dérivés de taux	-	-	-	-	-
<b>Risque de change</b>	<b>(79)</b>	<b>155</b>	<b>104</b>	<b>31</b>	<b>20</b>
Change à terme & swaps de change	-	89	89	-	-
Flux out	-	(6 391)	(6 391)	-	-
Flux in	-	6 480	6 480	-	-
Autres dérivés de change	-	66	15	31	20
Flux out	-	(1 503)	(205)	(766)	(532)
Flux in	-	1 569	220	797	552
<b>Autres risques de marché</b>	-	-	-	-	-
Couverture de métaux précieux	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14 547</b>	<b>(16 360)</b>	<b>(4 668)</b>	<b>(5 855)</b>	<b>(5 837)</b>

## NOTE 22 – PASSIFS FINANCIERS

### 22.1 Détail des passifs financiers

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Instruments dérivés	13	13
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
Instruments dérivés	96	33
Acompte sur dividende Kering SA	245	552
Autres	1	3
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>343</b>	<b>588</b>

### 22.2 Passifs financiers évalués à la juste valeur

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Instruments dérivés	96	33
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>96</b>	<b>33</b>

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

## NOTE 23 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES

### 23.1 Description des principaux régimes de retraite et autres avantages similaires

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

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

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

#### Retraites complémentaires obligatoires en Suisse (LPP)

En Suisse, les régimes de retraite sont des régimes à cotisations définies avec la garantie d'un crédit d'intérêt minimal et un taux de conversion fixe à la retraite. Cependant, les régimes de retraite des entités suisses du Groupe offrant des avantages supérieurs aux obligations minimales prévues par la loi LPP/BVG. Ils font par conséquent l'objet d'une provision au titre des régimes à prestations définies pour la part dite sur-obligatoire.

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

#### Indemnités de rupture légale en Italie (TFR)

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

#### Indemnités de fin de carrière et médailles du travail en France

En France, l'indemnité de fin de carrière est un montant forfaitaire versé par la société à l'employé à son départ en retraite. Le montant de cette prestation dépend de la durée de service de l'employé à la date de la retraite et est défini par convention collective. Cette indemnité ne fournit pas de droits acquis aux employés avant qu'ils atteignent l'âge de la retraite. Cette indemnité de fin de carrière n'est pas liée à d'autres prestations de retraite telles que les pensions versées par la sécurité sociale ou les fonds complémentaires (ARRCO et AGIRC), qui sont pour leur part des régimes à cotisations définies.

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

## 23.2 Provision pour retraites et autres avantages à long terme

La provision présentée au bilan comprend les régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies et les autres avantages à long terme :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
<b>Provisions non courantes</b>	<b>85</b>	<b>68</b>
<b>Provisions courantes</b>	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES SIMILAIRES</b>	<b>98</b>	<b>80</b>

(en millions d'euros)	2024					2023
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs financiers	Provisions pour retraites et autres avantages assimilés	Variation		Provisions pour retraites et autres avantages assimilés
				Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	Compte de résultat	
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>136</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	-	-	<b>78</b>
Coûts des services rendus	10	-	10	-	10	10
Coûts des services passés	-	-	-	-	-	1
Modifications des régimes	-	-	-	-	-	-
Charges d'actualisation financière de l'obligation	4	-	4	-	4	4
Produits d'intérêts sur les actifs financiers	-	1	(1)	-	-	(1)
Contributions des employés	2	2	1	-	-	-
Contributions de l'employeur	-	3	(3)	-	-	(3)
Prestations servies	(14)	(8)	(6)	-	-	(8)
Écarts actuariels :	11	-	11	11	-	(1)
<i>Changements d'hypothèses démographiques</i>	(1)	-	(1)	-	-	(1)
<i>Changements d'hypothèses financières</i>	12	-	12	-	-	(1)
<i>Effets d'expérience</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Rendement des actifs financiers (hors intérêts)</i>	-	-	-	-	-	-
Contrats d'assurance	-	-	-	-	-	-
Dépenses administratives	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	1	-	1	-	-	1
Actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	-
Différences de change	(1)	(1)	(1)	-	-	-
<b>Au 31 décembre</b>	<b>151</b>	<b>53</b>	<b>98</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>80</b>
Obligation couverte par des actifs financiers	74	-	-	-	-	-
Obligation non couverte par des actifs financiers	77	-	-	-	-	-

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

	France		Suisse		Italie	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Maturité moyenne des plans (en années)	11,4	11,2	17,3	11,4	7,8	8,2
Taux d'actualisation	3,75 %	4,50 %	1,00 %	2,00 %	3,75 %	4,50 %
Taux de croissance attendu des salaires	2,97 %	2,92 %	1,30 %	1,40 %	3,00 %	3,00 %
Taux d'inflation	2,00 %	2,00 %	1,10 %	1,30 %	2,00 %	2,00 %

Les analyses de sensibilité menées sur les hypothèses actuarielles montrent qu'une hausse ou une baisse de 50 points de base du taux d'actualisation ne serait pas significative et représenterait moins de 0,06 % du total des capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2024.

### 23.4 Répartition de la valeur actualisée de l'obligation par pays

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Suisse	71	68
Italie	41	35
France	27	22
Autres	13	11
<b>Valeur actualisée de l'obligation</b>	<b>151</b>	<b>136</b>

### 23.5 Juste valeur des actifs financiers par type d'instruments financiers

(en millions d'euros)	31/12/2024	%	31/12/2023	%
Instruments d'emprunt	11	21 %	11	20 %
Instruments de capitaux propres	23	43 %	22	39 %
Immobilier	11	21 %	13	23 %
Contrats d'assurance	–	0 %	–	0 %
Instruments dérivés	–	0 %	4	7 %
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	3 %	2	4 %
Autres actifs	7	13 %	3	6 %
<b>Juste valeur des actifs</b>	<b>53</b>	<b>100 %</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

Le Groupe prévoit en 2025 de contribuer aux plans couverts par des actifs financiers à hauteur de 3 millions d'euros.

## NOTE 24 – PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Changement de périmètre	Différences de change	Autres mouvements	31/12/2024
Provisions non courantes	21	11	(4)	-	-	-	23	51
Provisions courantes	163	108	(72)	(7)	-	1	(2)	191
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>120</b>	<b>(76)</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>242</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Restructurations	70	64
Garanties de passif	23	23
Litiges et autres risques	149	97
<b>TOTAL</b>	<b>242</b>	<b>184</b>

### Procès et litiges

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

Le Groupe estime qu'il n'existe aucun litige connu de lui comportant des risques probables significatifs, susceptibles d'affecter le patrimoine, le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet de provisions estimées nécessaires à la clôture de l'exercice. Aucun litige pris individuellement, contre la société mère ou l'une de ses filiales, n'est significatif à l'échelle de la société mère ou du Groupe.

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

### Garanties de passif

Les provisions reconnues au titre des garanties de passif n'ont pas varié significativement au cours de l'exercice 2024.

### Passifs éventuels

L'enquête de la Commission européenne sur le secteur de la mode au sujet de laquelle la Société a publié un communiqué de presse le 19 avril 2023 se poursuit. La Société continue de collaborer avec la Commission et suit l'évolution de cette procédure afin d'en apprécier un éventuel impact sur le Groupe au terme des investigations.

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

## NOTES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### NOTE 25 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés au Bilan</b>	<b>3 518</b>	<b>3 922</b>
Découverts bancaires	(209)	(272)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie présentés dans le Tableau des flux de trésorerie</b>	<b>3 309</b>	<b>3 650</b>

### NOTE 26 – CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 227</b>	<b>3 074</b>
Dotations nettes courantes aux amortissements et provisions sur actif opérationnel non courant	2 113	1 823
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie	57	94
Produits et charges opérationnels courants sans contrepartie en trésorerie :	(133)	(307)
<i>Juste valeur des couvertures de change opérationnelles</i>	(73)	(247)
<i>Autres éléments</i>	(60)	(60)
Autres produits et charges sans contrepartie en trésorerie :	190	401
<i>Dépréciation des écarts d'acquisition, marques et autres actifs immobilisés</i>	111	70
<i>Juste valeur des couvertures de change en résultat financier</i>	42	228
<i>Charge (Produit) d'impôt différé</i>	(65)	156
<i>Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence</i>	10	(4)
<i>Autres éléments</i>	92	(49)
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>3 397</b>	<b>4 991</b>

### NOTE 27 – VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Variation des stocks	568	(102)
Variation des créances clients et comptes rattachés	165	24
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	(113)	(126)
Variation des autres créances et autres dettes opérationnelles	48	(192)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>667</b>	<b>(396)</b>

## NOTE 28 – ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(en millions d'euros)	2024	2023
Acquisitions d'immobilisations corporelles <sup>(1)</sup>	(3 037)	(2 607)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(303)	(311)
Variation des dettes fournisseurs d'immobilisations	42	324
Coûts de mise en place des contrats de location	(12)	(18)
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>(3 309)</b>	<b>(2 611)</b>

<sup>(1)</sup> En 2024, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers stratégiques à Milan et à New York (cf. Note 1). En 2023, les Acquisitions d'immobilisations corporelles correspondent principalement aux acquisitions d'actifs immobiliers de prestige à Paris.

## NOTE 29 – ACTIVITÉS DE FINANCEMENT ET VARIATION DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2024</b>	<b>2 400</b>	<b>10 026</b>	-	-	-	<b>12 426</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 716)	(1 716)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(24)	(24)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(73)	(73)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	2 493	-	-	2	2 493
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(525)	-	-	-	-	(525)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	(394)	-	-	-	-	(394)
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(1 049)	-	-	(1 049)
Intérêts versés et assimilés	(345)	-	(205)	(60)	-	(610)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(1 264)</b>	<b>2 493</b>	<b>(1 253)</b>	<b>(60)</b>	<b>(1 811)</b>	<b>(1 896)</b>
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Différences de change	(2)	53	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	6	35	-	-	-	-
Autres mouvements	2 339	(2 051)	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2024</b>	<b>3 479</b>	<b>10 556</b>	-	-	-	<b>14 035</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	Emprunts et dettes financières		Passifs sur contrats de location	Autres actifs et passifs	Capitaux propres	Total
	Court terme	Long terme				
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2023</b>	<b>2 295</b>	<b>4 347</b>	-	-	-	<b>6 642</b>
Dividendes versés aux actionnaires de Kering SA	-	-	-	-	(1 712)	(1 712)
Dividendes versés aux intérêts minoritaires des filiales consolidées	-	-	-	-	(42)	(42)
Transactions avec les intérêts minoritaires (Acquisitions)/cessions d'actions Kering auto-détenues	-	-	-	-	(24)	(24)
Émissions d'emprunts obligataires et bancaires	-	6 205	-	-	-	6 205
Remboursements d'emprunts obligataires et bancaires	(957)	-	-	-	-	(957)
Émissions/(remboursements) des autres dettes financières	174	-	-	-	-	174
Remboursements des passifs sur contrats de location	-	-	(880)	-	-	(880)
Intérêts versés et assimilés	(98)	-	(151)	(128)	-	(377)
<b>Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(882)</b>	<b>6 205</b>	<b>(1 030)</b>	<b>(128)</b>	<b>(1 788)</b>	<b>2 377</b>
Variations de périmètre	258	-	-	-	-	-
Différences de change	(22)	(5)	-	-	-	-
Variation des options de vente accordées à des intérêts minoritaires	54	4	-	-	-	-
Autres mouvements	697	(525)	-	-	-	-
<b>Au 31 décembre 2023</b>	<b>2 400</b>	<b>10 026</b>	-	-	-	-

## AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 30 – ENGAGEMENTS HORS-BILAN

#### 30.1 Principales garanties de passif sur cessions d'actifs

Dans le cadre de la cession de certaines de ses activités, le Groupe a donné des garanties de passif usuelles portant sur certaines déclarations fondamentales ainsi que des garanties spécifiques plafonnées et limitées dans le temps. Certaines garanties de passif ont fait l'objet de provisions (cf. Note 24).

#### 30.2 Engagements hors-bilan relatifs aux contrats de location

<i>(en millions d'euros)</i>	Paiements dus par période			31/12/2024	31/12/2023
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Contrats de location signés avec prise d'effet postérieure à la clôture	68	273	410	751	861
Contrats de location de courte durée	21	6	-	27	14
Contrats de location d'actifs de faible valeur	12	32	1	45	7
<b>Engagements donnés sur contrats de location</b>	<b>101</b>	<b>311</b>	<b>411</b>	<b>823</b>	<b>882</b>

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

Les autres engagements donnés et reçus dans le cadre des opérations du Groupe se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Paielements dus par période			31/12/2024	31/12/2023
	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Obligations d'achat irrévocables	247	90	–	337	126
Cautions douanières et autres garanties opérationnelles	74	104	47	225	198
<b>Autres engagements donnés</b>	<b>321</b>	<b>194</b>	<b>47</b>	<b>562</b>	<b>325</b>
<b>Autres engagements reçus</b>	<b>46</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>51</b>	<b>44</b>

Dans le cadre de sa stratégie de contribution positive à l'atténuation du changement climatique, Kering s'est engagé le 16 février 2023 à investir dans un fonds carbone géré par la société Mirova, filiale de Natixis pour un montant maximum de 100 millions d'euros.

L'engagement donné par le groupe Kering au 31 décembre 2024 s'élève à 77,5 millions d'euros.

### 30.4 Autres engagements donnés

Dans le cadre de la prise de participation dans Valentino (cf. Note 15), l'engagement donné d'acquérir les 70 % complémentaires est estimé, à la clôture, à environ 4 milliards d'euros.

## NOTE 31 – TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

### 31.1 Partie liée ayant un contrôle sur le Groupe

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

	31/12/2024	31/12/2023
% de détention du groupe Artémis dans Kering SA	42,3 %	42,2 %
% de droits de vote du groupe Artémis dans Kering SA	59,3 %	59,3 %
Versement du dividende N-1 <i>(en millions d'euros)</i>	731	730
Versement acompte sur dividende N <i>(en millions d'euros)</i>	105	234
Redevance de la période <i>(en millions d'euros)</i>	6	7

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

### 31.2 Rémunération du Conseil d'administration et du Comité exécutif du Groupe

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Salaires et assimilés	31	42
Charges sociales	7	8
Indemnités de fin de contrat de travail	20	8
<b>Rémunérations à court terme</b>	<b>58</b>	<b>58</b>
Avantages postérieurs à l'emploi	1	1
Autres avantages à long terme	(17)	20
Paielements fondés sur des actions	7	19
<b>Rémunérations à long terme</b>	<b>(10)</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>97</b>

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

## NOTE 32 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires de l'exercice 2024 <i>(en millions d'euros – hors taxes et frais)</i>	PwC <sup>(1)</sup>		Deloitte <sup>(2)</sup>		Total	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Kering SA	0,7	0,7	1,0	0,9	1,7	1,6
Filiales intégrées globalement	5,0	4,7	4,3	4,2	9,3	8,9
<b>Certification des comptes</b>	<b>5,7</b>	<b>5,4</b>	<b>5,3</b>	<b>5,1</b>	<b>11,0</b>	<b>10,5</b>
<b>Vérification du rapport de durabilité</b>	<b>0,4</b>	-	<b>0,4</b>	-	<b>0,8</b>	-
Kering SA <sup>(3)</sup>	0,1	0,1	0,1	0,6	0,2	0,7
Filiales intégrées globalement	2,4	3,7	0,4	0,4	2,8	4,1
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	<b>2,5</b>	<b>3,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,6</b>	<b>9,2</b>	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>14,8</b>	<b>15,3</b>

<sup>(1)</sup> Dont réseau PwC : 3,8 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 2,4 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,8 millions d'euros en 2023 au titre de la certification des comptes et 3,7 millions d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

<sup>(2)</sup> Dont réseau Deloitte : 3,9 millions d'euros en 2024 au titre de la certification des comptes et 0,4 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes (3,7 millions d'euros en 2023 au titre de la certification des comptes et 0,4 million d'euros au titre des services autres que la certification des comptes).

<sup>(3)</sup> Les services autres que la certification des comptes fournis par PricewaterhouseCoopers Audit à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort. Les services autres que la certification des comptes fournis par Deloitte & Associés à l'entité consolidante et à ses filiales contrôlées sont principalement constitués de lettres de confort et de diligences dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

## NOTE 33 – PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 33.1 Base de préparation et présentation des comptes consolidés

#### 33.1.1 Évolution du référentiel IFRS

##### Normes, amendements et interprétations adoptés par l'Union Européenne et applicables au 1er janvier 2024

Les normes, amendements et interprétations applicables de manière obligatoire à compter du 1er janvier 2024 sont listés ci-dessous :

- Amendements à la norme IAS 1 – Présentation des états financiers ;
- Classement des passifs en tant que passifs courant ou non courant ;
- Report de la date d'entrée en vigueur ;
- Dettes assorties de clauses restrictives (« *covenants* »).
- Amendements à la norme IAS 7 – Tableau de flux de trésorerie et à la norme IFRS 7 – Instruments Financiers : informations à fournir : Accords de financement avec les fournisseurs ;
- Amendement à la norme IFRS 16 – Contrats de location : Dette de location dans une transaction de cession-bail.

L'analyse des textes en vigueur au 1er janvier 2024 a permis de conclure à l'absence d'effet ou à un effet non significatif sur les comptes consolidés au 31 décembre 2024 de ces textes.

##### Normes, amendements et interprétations applicables au plus tôt au 1<sup>er</sup> janvier 2025

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations approuvés par l'Union Européenne et applicables au plus tôt le 1er janvier 2025.

- Amendement à la norme IAS 21 – Effet des variations des cours des monnaies étrangères : Absence de convertibilité.

##### Normes, amendements et interprétations publiés et non encore approuvés par l'Union Européenne

Les normes, amendements et interprétations publiés en non encore approuvés par l'Union Européenne sont listés ci-dessous :

- IFRS 18 – Présentation et information à fournir dans les états financiers ;
- Améliorations à la norme IFRS 9 – Instruments Financiers et à la norme IFRS 7 – *Instruments Financiers : informations à fournir* : Modifications apportées au classement et à l'évaluation des instruments financiers ;
- Améliorations annuelles – Processus annuel d'amélioration des normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7 ;
- Amendements à la norme IFRS 9 – *Instruments financiers et IFRS 7 – Instruments Financiers : informations à fournir* : Contrats dont le sous-jacent est un contrat d'énergie électrique.

À la date d'arrêté des comptes consolidés, le Groupe est en cours d'analyse de l'impact des normes, amendements et interprétations applicables et notamment de la norme IFRS 18 pour laquelle des travaux d'analyse ont été initiés afin d'anticiper les besoins éventuels d'adaptation des processus internes de production des comptes et de mise à jour des systèmes d'information.

#### 33.1.2 Recours à des estimations et au jugement

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

Les principales estimations faites par la direction du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés concernent :

- les écarts d'acquisition ;
- les durées d'utilité associées aux immobilisations corporelles et incorporelles ;
- les provisions pour risques et les positions fiscales incertaines ;
- les provisions pour dépréciation de stocks ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des droits d'utilisation sur contrats de location et passifs associés ;
- les provisions pour retraites et les rémunérations à long terme dont les paiements fondés sur des actions ;
- la reconnaissance d'impôts différés actifs ;
- et certains instruments financiers.

Le Groupe a pris en compte dans ses principales estimations et dans son analyse des risques :

- l'impact des engagements et décisions prises en matière de décarbonation ; notamment pour la réalisation des tests de perte de valeur ;
- le contexte macroéconomique actuel, ainsi que l'hyperinflation déclarée dans certains pays, notamment en Turquie et en Argentine, n'a pas d'impact matériel sur les comptes consolidés du Groupe ;
- les taux d'inflation officiels publiés pour la détermination des hypothèses actuarielles retenues pour le calcul des avantages postérieurs à l'emploi et les taux d'actualisation utilisés pour la réalisation des tests de dépréciation, et la construction des plans à moyen terme.

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

### 33.1.3 Enjeux climatiques

#### Cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques

Depuis 2022, le département Finance Durable de Kering s'assure de la cohérence entre les états financiers et les enjeux climatiques, de répondre aux nouvelles réglementations sur ce sujet, et de garantir l'intégration des problématiques environnementales dans les processus de prise de décision, d'estimation et d'exercice du jugement, notamment concernant les investissements.

Conformément à la recommandation de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), Kering a conduit en 2022 et 2023 une évaluation de l'impact financier des risques climatiques ciblés. En 2024, cette démarche a été renforcée avec la mise à jour des risques liés au climat et à la nature en lien avec l'analyse de double matérialité et les critères ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

Les travaux réalisés ont permis de conclure à l'absence d'impact de ces enjeux climat et nature sur le chiffre d'affaires et les marges retenues lors de la réalisation des tests de dépréciation. Seul le coût de la contribution de chacune des Maisons aux actions de décarbonation du Groupe est alloué dans les trajectoires de chaque UGT ou groupe d'UGT en fonction de la part de chacune des Maisons dans les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) du Groupe.

Par ailleurs, en 2024, Kering a continué à mobiliser l'ensemble des parties prenantes internes et directions concernées (direction des Risques, direction financière, Ressources humaines, juridique, représentants des Maisons...) en vue de la première mise en œuvre de la CSRD au 31 décembre 2024.

#### 33.1.4 Utilisation d'indicateurs alternatifs de performance

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

##### Résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels non courants

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

### 33.2 Principes de consolidation

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

Les autres produits et charges opérationnels non courants regroupent, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, des éléments susceptibles d'affecter la pertinence du suivi de la performance opérationnelle du Groupe reflétée par le résultat opérationnel courant. Ils comprennent les effets des variations de périmètre, les dépréciations d'écarts d'acquisition et de marques et, lorsqu'ils sont significatifs, des dépréciations d'immobilisations incorporelles et corporelles, des plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de litiges (*cf. Note 7*).

En conséquence, le Groupe utilise comme indicateur alternatif de performance majeur le résultat opérationnel courant, défini comme la différence entre le résultat opérationnel et les autres produits et charges opérationnels non courants. Cet indicateur permet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe et de ses Maisons, pouvant ainsi servir à une approche prévisionnelle de la performance récurrente. Il est présenté de façon constante et stable dans le temps et selon le principe de continuité et de pertinence de l'information financière (*cf. Note 3*).

#### EBITDA

Le Groupe utilise, pour le suivi de sa performance opérationnelle, un indicateur alternatif de performance intitulé EBITDA. Cet indicateur financier correspond au résultat opérationnel courant augmenté des dotations nettes aux amortissements et des provisions sur actifs opérationnels non courants, comptabilisées en résultat opérationnel courant (*cf. Note 3*).

#### Taux d'impôt effectif sur le résultat courant

Le taux d'impôt effectif sur le résultat courant correspond au taux d'impôt effectif hors effet d'impôt relatif aux autres produits et charges opérationnels non courants (*cf. Notes 7 et 9*).

#### Endettement financier net

L'endettement financier net est un des principaux indicateurs financiers suivis par le Groupe. Il comprend les emprunts et dettes financières diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Les passifs sur contrats de location ne sont pas inclus dans le calcul de cet indicateur. Les emprunts et dettes financières incluent les options de vente accordées à des intérêts minoritaires (*cf. Note 33.21*). Le coût de l'endettement financier net correspond à l'ensemble des charges et produits financiers attachés à ces éléments, y compris l'effet des instruments dérivés utilisés à des fins de couverture de juste valeur emprunts et dettes financières (*cf. Note 8*).

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

### 33.2.1 Filiales

Les filiales sont constituées de toutes les entités (y compris les entités structurées) sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle. Le contrôle se définit selon trois critères qui sont : le pouvoir exercé sur l'entité, l'exposition aux rendements variables de l'entité et la capacité d'influer sur les rendements de l'entité. Cette définition du contrôle implique que le pouvoir détenu sur une entité peut se faire de plusieurs manières et non pas seulement à travers la détention des droits de vote.

L'existence et l'effet des droits de vote potentiels sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle s'ils sont substantifs.

Le contrôle s'accompagne généralement de la détention, directe ou indirecte, de plus de la moitié des droits de vote mais peut également exister avec une détention inférieure.

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

### 33.2.2 Entreprises associées

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

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

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

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

### 33.2.3 Regroupements d'entreprises

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

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

Un écart d'acquisition est comptabilisé pour représenter la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs identifiés. Quand la différence est négative, un profit est comptabilisé immédiatement au compte de résultat en autres produits opérationnels non courants.

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

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

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

### 33.3 Conversion des devises étrangères

#### 33.3.1 Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

#### 33.3.2 Comptabilisation des opérations en devises

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

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

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

### 33.4 Secteurs opérationnels

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

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

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

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

#### 33.3.3 Conversion des comptes des sociétés en devises étrangères

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

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

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

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

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

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

Le chiffre d'affaires est présenté par zone géographique sur la base de la localisation géographique des clients.

### 33.5 Chiffre d'affaires

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

#### 33.5.1 Ventes de marchandises et services attachés

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

Lorsqu'un client (notamment dans le cadre des activités *wholesale* et e-commerce) bénéficie d'un droit contractuel ou d'une pratique récurrente de retours, ces retours font l'objet d'une provision spécifique. Lorsque ces retours ne s'inscrivent

pas dans un cadre contractuel, la provision pour retours est estimée sur la base de données historiques. La provision pour retours est présentée dans le bilan au moyen d'un passif au titre des remboursements futurs. Un actif (et un ajustement correspondant au coût des ventes) représentant le droit de récupérer les marchandises de la part du client est également comptabilisé.

#### 33.5.2 Royalties issues de licences d'exploitation

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

### 33.6 Charges de personnel

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

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

### 33.7 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

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

### 33.8 Impôt sur le résultat

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

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

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

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

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

Les positions fiscales incertaines relatives à l'impôt sur le résultat, sont analysées et revues en interne conformément aux critères de la norme IAS 12 et de l'interprétation IFRIC 23. Celles-ci sont présentées au bilan au niveau de la ligne « dettes d'impôt courant ».

### 33.9 Résultat par action

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

Le résultat dilué par action correspond au rapport entre le résultat net, part du Groupe et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation durant l'exercice ajusté de l'effet dilutif généré par les attributions d'actions gratuites.

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

### 33.10 Écarts d'acquisition

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

À compter de la date d'acquisition, l'écart d'acquisition est alloué aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT définis par le Groupe. Ces UGT ou groupes d'UGT auxquels l'écart d'acquisition est alloué, font l'objet d'un test de dépréciation annuel, ou dès lors que des événements ou des circonstances indiquent une perte de valeur potentielle.

Les UGT ou groupes d'UGT et les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

### 33.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

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

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

Les marques, qui constituent une catégorie prépondérante des immobilisations incorporelles du Groupe, correspondent à des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et ne sont, par conséquent, pas amorties. Elles sont testées dans le cadre du test de dépréciation réalisé au niveau de leur UGT. Lorsque ce test indique une perte de valeur, les marques sont alors testées séparément.

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

- Marques : durée de vie indéfinie ;
- Développements informatiques internes, logiciels et sites internet : 1 à 8 ans ;
- Droits, brevets et autres propriété intellectuelle : 5 à 20 ans (maximum durée de la protection).

Les coûts de configuration et de personnalisation des logiciels informatiques en mode « SaaS » (« Software as a service ») sont analysés et enregistrés en charges de l'exercice lorsqu'ils ne répondent pas aux critères d'immobilisation conformément à IAS 38.

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

Les tests de dépréciation sont décrits en Note 33.12.

### 33.12 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation

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

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

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

Les projections de flux de trésorerie futurs attendus sont établies sur la base des budgets et des plans à moyen terme. Ces plans sont construits sur un horizon de cinq ans à l'exception de certaines UGT ou de groupes d'UGT en cours de repositionnement stratégique pour lesquelles une durée plus longue peut être retenue (dix ans en général). Pour le calcul de la valeur d'utilité, une valeur terminale égale à la capitalisation à l'infini d'un flux annuel normatif est ajoutée à la valeur des flux futurs attendus. Les taux de croissance perpétuelle se justifient par le mix pays, le Groupe opérant sur des zones géographiques dont les marchés ont des taux de croissance plus élevés qu'en Europe.

Lorsque la valeur recouvrable de l'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. La dépréciation est affectée prioritairement à l'écart d'acquisition et est enregistrée en autres produits et charges opérationnels non courants au compte de résultat (cf. Note 33.1.4).

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

### 33.13 Contrats de location

Le Groupe applique la norme IFRS 16 à l'ensemble de ses contrats de location, à l'exception des contrats de location :

- à court terme, dont la durée initiale est égale ou inférieure à 12 mois ;
- dont le bien sous-jacent est de faible valeur.

Les paiements au titre de ces contrats non reconnus au bilan sont comptabilisés en charges opérationnelles de manière linéaire sur la durée du contrat.

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

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

Après le début du contrat de location, la dette au titre des loyers futurs est diminuée du montant des paiements effectués au titre des loyers et augmentée des intérêts. La dette est réévaluée, le

### 33.14 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût historique amorti diminué des éventuelles pertes de valeur, à l'exception des terrains qui ne sont pas amortissables. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les différents composants d'une immobilisation corporelle sont comptabilisés séparément lorsque leur durée d'utilité estimée, et donc leur durée d'amortissement, sont significativement différentes. Le coût d'une immobilisation corporelle inclut les dépenses qui sont directement attribuables à son acquisition.

L'amortissement pratiqué par le Groupe pour les immobilisations corporelles est calculé selon la méthode linéaire, sur la base du coût d'acquisition ou de production, sous déduction d'une valeur résiduelle éventuelle révisée chaque année, si celle-ci est jugée significative.

Les durées d'utilité usuelles sont les suivantes :

- Constructions : 10 à 100 ans ;
- Aménagements et agencements : 3 à 15 ans ;
- Aménagements des actifs de location : 3 à 10 ans (limité à la durée du contrat de location défini selon IFRS 16) ;

Pour l'exercice 2024, la manière dont le Groupe a tenu compte, pour la construction de ses tests de dépréciation, du contexte macroéconomique et des enjeux climatiques est décrite dans les Notes 33.1.2 et 33.1.3.

cas échéant, pour refléter une nouvelle appréciation ou une modification des loyers futurs. Le droit d'utilisation, initialement évalué à son coût y compris les coûts directs du locataire, les prépaiements versés moins les incitations au bail (loyers gratuits) et les coûts de restauration, est amorti linéairement sur la durée du contrat de location telle que définie en application d'IFRS 16.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal, lequel correspond au taux d'intérêt que le Groupe aurait à payer pour emprunter, pour une durée et garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation sur contrats de location dans un environnement économique similaire.

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

À ces éléments, est ajouté un Beta « secteur », qui diffère selon le segment opérationnel du locataire, reflétant le risque spécifique par activité.

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

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

Le Groupe constate des impôts différés au titre du droit d'utilisation et de la dette locative.

- Matériel et installations : 3 à 20 ans ;
- Autres immobilisations corporelles : 2 à 7 ans.

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

Lors de la cession d'une immobilisation corporelle, les plus ou moins-values de cession résultant de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés sont comptabilisés au compte de résultat.

### 33.15 Actifs financiers

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

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

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

#### 33.15.1 Actifs financiers évalués au coût amorti

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette catégorie comprend :

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

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

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

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

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

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

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

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

- niveau 1 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers faisant l'objet de cotations sur un marché actif ;
- niveau 2 de juste valeur : méthode de valorisation des actifs financiers dont l'évaluation à la juste valeur fait appel à des

techniques de valorisation reposant sur des paramètres de marché observables ;

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

### 33.16 Passifs financiers

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

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

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

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

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

#### 33.16.1 Passifs financiers évalués au coût amorti

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

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

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

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

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

### 33.17 Instruments dérivés

#### 33.17.1 Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

Le Groupe utilise divers instruments dérivés afin de réduire son exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, et de variation du prix de certains métaux précieux.

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

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

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

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

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

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

- pour les couvertures de flux futurs de trésorerie, les pertes et gains générés sont, dans un premier temps, enregistrés en capitaux propres en autres éléments du résultat global. Ces montants sont par la suite transférés au compte de résultat au moment de la comptabilisation des éléments couverts. Pour les instruments dérivés de change, la part efficace est enregistrée en marge opérationnelle, et la part inefficace, les primes sur options, et le report-déport sont enregistrés en résultat financier ;
- pour les couvertures de juste valeur, les gains et perte sont enregistrés au compte de résultat au même endroit que les éléments couverts, sauf la part inefficace qui est toujours enregistrée en résultat financier.

### 33.17.2 Instruments dérivés désignés à des fins de transaction

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

### 33.18 Stocks

Les stocks sont évalués selon la technique du coût moyen pondéré pour l'ensemble des activités du Groupe.

### 33.17.3 Instruments dérivés incorporés

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

Une provision pour dépréciation sur les stocks est constatée sur la base des perspectives d'écoulement des stocks, de leur obsolescence et s'ils sont endommagés.

### 33.19 Trésorerie et les équivalents de trésorerie

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

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

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

### 33.20 Actions Kering auto-détenues

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

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

### 33.21 Options de vente accordées à des intérêts minoritaires

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

Le Groupe comptabilise au titre de ses options de vente accordées à des intérêts minoritaires une dette financière pour la valeur actualisée de la meilleure estimation du prix d'exercice, en contrepartie des capitaux propres, part du Groupe. Les variations ultérieures de la dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont reconnus directement en capitaux propres, y compris l'effet de désactualisation.

La dette financière relative aux options de vente accordées à des intérêts minoritaires est présentée dans le bilan dans les emprunts et dettes financières, pour sa part courante et non courante. Les options de vente accordées à des intérêts minoritaires sont par conséquent incluses dans l'endettement financier net du Groupe (cf. Note 33.1.4).

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

### 33.22 Provisions pour retraites et autres avantages similaires

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

#### Régimes à cotisations définies

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

#### Régimes à prestations définies

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

tiennent compte notamment du niveau de rémunération future, de la durée d'activité probable des salariés, de l'espérance de vie et de la rotation du personnel.

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

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

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

### 33.23 Provisions

Des provisions pour litiges, contentieux et risques divers sont comptabilisées dès lors qu'il existe une obligation actuelle résultant d'un évènement passé, se traduisant probablement par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et dont le montant peut être estimé de façon fiable.

Les provisions dont l'échéance est supérieure à un an sont évaluées à un montant actualisé correspondant à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la date de clôture. Le taux d'actualisation utilisé reflète les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif.

Une provision pour restructuration est constituée dès lors qu'il existe un plan formalisé et détaillé qui a fait l'objet d'une annonce ou d'un début d'exécution avant la date de clôture. Les coûts de restructuration provisionnés correspondent essentiellement aux coûts sociaux (indemnités de licenciement, préretraites, préavis non réalisés, etc.), aux arrêts d'activités et aux indemnités de rupture de contrats engagés avec des tiers.

### 33.24 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente et passifs associés

La norme IFRS 5 requiert une comptabilisation et une présentation spécifique des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente et des activités arrêtées, cédées ou en cours de cession.

Les actifs non courants, ou groupe d'actifs et de passifs directement liés, sont considérés comme détenus en vue de la vente s'il est hautement probable que leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par une utilisation continue. Les actifs non courants (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais de cession. Ces actifs cessent d'être amortis à compter de leur qualification en actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente. Ils sont présentés séparément dans le bilan du Groupe, sans retraitement des périodes antérieures.

Une activité abandonnée, cédée ou en cours de cession est définie comme une composante du Groupe ayant des flux de trésorerie identifiables du reste du Groupe et qui représente une ligne d'activité ou une région distincte. Sur l'ensemble des périodes publiées, le résultat de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat en tant qu'activités abandonnées, et fait également l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

## NOTE 34 – LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Méthode de consolidation

par intégration globale : C

par mise en équivalence : E

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
		Société mère	Société mère
<b>KERING SA</b>			
<b>MAISONS DE LUXE</b>			
<b>France</b>			
AJH SAS <sup>(1)</sup>	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN PARIS	Création C	100,00	- -
ARCADES PONTTHIEU SA	C	95,00	C 95,00
ATELIER DE CONFECTION SAINT LAURENT	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA OPERATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SAS	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
BRIONI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
DODO PARIS SAS	Fusion -	-	C 100,00
FRANCE CROCO SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE SERVICES SAS	Fusion -	-	C 100,00
GINORI 1735 SAS	C	100,00	C 100,00
GPO HOLDING SAS	Fusion -	-	C 100,00
GUCCI FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
LES BOUTIQUES BOUCHERON SAS	C	100,00	C 100,00
POMELLATO PARIS SAS	C	100,00	C 100,00
QEELIN FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CULTURE SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT EDITIONS SAS	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT PRODUCTIONS SAS	C	100,00	C 100,00
SAS BELTER	Fusion -	-	C 100,00
SAS ETABLISSEMENTS E. BLONDEAU	Fusion -	-	C 100,00
SAS FG DÉVELOPPEMENT	Fusion -	-	C 100,00
YSL VENTES PRIVEES FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT BOUTIQUE FRANCE SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT PARFUMS SAS	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SAS	C	100,00	C 100,00
<b>Allemagne</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING GMBH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00
DODO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
GG LUXURY GOODS GmbH	C	100,00	C 100,00
POMELLATO DEUTSCHLAND GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT GERMANY GmbH	C	100,00	C 100,00

<sup>(1)</sup> Évolution de la dénomination légale. Anciennement SAS CHANSON ET CIE JOAILLIERS FABRICANTS.

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Autriche</b>			
ALEXANDER MCQUEEN GmbH	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AUSTRIA GmbH	C	100,00	C 100,00
<b>Belgique</b>			
BALENCIAGA BELGIUM	C	100,00	C 100,00
GUCCI BELGIUM SA	C	100,00	C 100,00
POMELLATO BELGIQUE SARL	Création C	100,00	- -
SAINT LAURENT BELGIUM	C	100,00	C 100,00
<b>Danemark</b>			
BALENCIAGA DENMARK APS	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS DENMARK AS	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT DENMARK APS	C	100,00	C 100,00
<b>Espagne</b>			
BALENCIAGA SPAIN SL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA ESPANA SL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO BOUTIQUES SPAIN SA <sup>(2)</sup>	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS SPAIN SL	C	100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES ESPANA SL	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT SPAIN SA	C	100,00	C 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
AUTUMNPAPER Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA UK Ltd	C	100,00	C 100,00
BIRDSWAN SOLUTIONS Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA UK CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON UK Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI UK Ltd	C	100,00	C 100,00
DODO (UK) Ltd	Liquidation -	-	C 100,00
GINORI 1735 LIMITED	C	100,00	C 100,00
GUCCI Ltd	C	100,00	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES & JEWELLERY OUTLETS Ltd	Liquidation -	-	C 100,00
LUXURY TIMEPIECES UK Ltd	C	100,00	C 100,00
PAINTGATE Ltd	C	100,00	C 100,00
POMELLATO (UK) Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT UK Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Grèce</b>			
BOTTEGA VENETA GREECE SA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS GREECE AE	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT GREECE AE	C	100,00	C 100,00
<b>Hongrie</b>			
GUCCI HUNGARY RETAIL LTD	C	100,00	C 100,00
<b>Irlande</b>			
BALENCIAGA IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI IRELAND Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT IRELAND LTD	C	100,00	C 100,00

<sup>(2)</sup> Évolution de la dénomination légale. Anciennement DODO SPAIN SA.

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Italie</b>			
ACCADEMIA DELLA PELLETTERIA SRL	C	51,00	C 51,00
ALEXANDER MCQUEEN ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
ALEXANDER MCQUEEN ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
B.V. ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA ONLINE ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA RETAIL ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA LOGISTICA SRL	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SRL	C	100,00	C 100,00
BRIONI GERMANICS HOLDING SRL	Fusion	-	C 100,00
BRIONI ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
BRIONI SpA	C	100,00	C 100,00
BV ECOMMERCE SRL	C	100,00	C 100,00
CARAVEL PELLI PREGIATE SpA	C	100,00	C 100,00
CASTELLANI FASHION S.R.L.	Acquisition	C 40,00	-
CHEM - TEC SRL	C	100,00	C 51,00
COLONNA SpA	C	100,00	C 51,00
CONCERIA 800 SpA	C	100,00	C 51,00
COSTANZO & RIZZETTO SRL	E	45,00	E 45,00
DESIGN MANAGEMENT 2 SRL	C	100,00	C 100,00
DESIGN MANAGEMENT SRL	C	100,00	C 100,00
DI REMIGIO & DI DIODORO S.R.L.	C	51,00	C 51,00
DODO RETAIL ITALIA S.R.L.	C	100,00	C 100,00
DODO S.R.L.	Création	C 100,00	-
E-LITE SRL	C	100,00	C 100,00
FALCO PELLAMI SpA	C	100,00	C 51,00
FUTURA SRL	C	77,00	C 77,00
G COMMERCE EUROPE SpA	C	100,00	C 100,00
GARPE SRL	C	100,00	C 100,00
GGW ITALIA SRL	C	100,00	C 100,00
GIANANGELI SRL	Acquisition	C 30,00	-
GJP SRL	C	100,00	C 100,00
GPA SRL	C	100,00	C 100,00
GT SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LOGISTICA SpA	C	100,00	C 100,00
GUCCI PALAZZO SRL	C	100,00	C 100,00
GUCCIO GUCCI SpA	C	100,00	C 100,00
IL CASTELLO SRL	Acquisition	C 70,00	-
IMMOBILIARE ARMEA SRL	C	100,00	C 100,00
IMMOBILIARE ARNO	C	100,00	C 100,00
K RETAIL SRL	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS OUTLET SRL	C	100,00	C 100,00
MANIFATTURA VENETA PELLETERIE SRL	C	100,00	C 100,00
MARBELLA PELLAMI SpA	C	100,00	C 51,00
MFI LUXURY S.R.L.	E	30,00	E 30,00
MOOD SRL	E	19,00	E 19,00
NEGOZI RICHARD GINORI SRL	C	100,00	C 100,00
PELLETTERIA ALESSANDRA SRL	C	90,00	C 90,00
PIGINI SRL	C	100,00	C 100,00
POMELLATO EUROPA SpA	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
POMELLATO SpA	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI SRL	C	100,00	C 100,00
ROMAN STYLE SpA	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT ECOMMERCE SRL	C	100,00	C 100,00
SL LUXURY RETAIL SRL	C	100,00	C 100,00
TEST & INNOVATION LAB SRL	C	100,00	C 100,00
TIGER FLEX SRL	C	100,00	C 100,00
TMLO HOLDING SRL	C	100,00	C 100,00
VALENZA SETTING LAB SRL	Acquisition C	100,00	- -
YVES SAINT LAURENT MANIFATTURE SRL	C	100,00	C 100,00
<b>Luxembourg</b>			
GUCCI GULF INVESTMENT SARL	C	100,00	C 100,00
GUCCI LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
KERING PARTICIPATIONS SARL	C	100,00	C 100,00
QEELIN HOLDING LUXEMBOURG SA	C	100,00	C 100,00
<b>Monaco</b>			
BOUCHERON SAM	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAM	C	100,00	C 100,00
KERING RETAIL MONACO SAM	C	100,00	C 100,00
SAM YVES SAINT LAURENT OF MONACO	C	100,00	C 100,00
SOCIETE MONEGASQUE DE HAUTE JOAILLERIE S.A.M.	C	100,00	C 100,00
<b>Norvège</b>			
LUXURY GOODS NORWAY AS	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT NORWAY AS	C	100,00	C 100,00
<b>Pays-Bas</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (THE NETHERLANDS) BV	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
G DISTRIBUTION BV	C	100,00	C 100,00
GG MIDDLE EAST BV	C	51,00	C 51,00
GG OTHER TERRITORIES BV	C	100,00	C 100,00
GUCCI NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
KERING ASIAN HOLDING BV	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT NETHERLANDS BV	C	100,00	C 100,00
<b>Pologne</b>			
SAINT LAURENT POLAND SP. Z.O.O	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS POLAND SP.Z.O.O	Acquisition C	100,00	- -
<b>Portugal</b>			
BOTTEGA VENETA PORTUGAL, UNIPessoal LDA	C	100,00	C 100,00
GUCCI PORTUGAL UNIPessoal, LDA	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT PORTUGAL SL	C	100,00	C 100,00
<b>République tchèque</b>			
BALENCIAGA CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS CZECH REPUBLIC SRO	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT CZECH REPUBLIC, SRO	C	100,00	C 100,00
<b>Roumanie</b>			
SIFA INTERNATIONAL SRL	C	100,00	C 100,00
<b>Russie</b>			
BOUCHERON RUS OOO	C	100,00	C 100,00
GUCCI RUS OOO	C	100,00	C 100,00
<b>Serbie</b>			
F.LLI ROSSI SHOES DOO	C	70,00	C 70,00
LUXURY TANNERY DOO	C	100,00	C 51,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Suède</b>			
BOTTEGA VENETA SWEDEN AB	C	100,00	C 100,00
GUCCI SWEDEN AB	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT SWEDEN AB	C	100,00	C 100,00
<b>Suisse</b>			
BALENCIAGA SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SWISS RETAIL SA	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON (SUISSE) SA	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON TIMEPIECES SA	C	100,00	C 100,00
BRIONI SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
FABBRICA QUADRANTI SA	C	100,00	C 100,00
GUCCI SWISS RETAIL SA	C	100,00	C 100,00
GUCCI SWISS TIMEPIECES SA	C	100,00	C 100,00
POMELLATO SWITZERLAND S.A.	C	100,00	C 100,00
YSL SWITZERLAND SA	C	100,00	C 100,00
<b>Aruba</b>			
GEMINI ARUBA NV	C	100,00	C 100,00
<b>Brésil</b>			
BALENCIAGA BRASIL LTDA	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HOLDING Ltda	C	100,00	C 100,00
GUCCI BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT BRASIL IMPORTACAO E EXPORTACAO Ltda	C	100,00	C 100,00
<b>Canada</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING CANADA INC.	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA CANADA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA CANADA Ltd	C	100,00	C 100,00
G. BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C 100,00
QEELIN CANADA LTD	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT CANADA BOUTIQUES Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Chili</b>			
LUXURY GOODS CHILE SpA	C	51,00	C 51,00
<b>États-Unis</b>			
ALEXANDER MCQUEEN TRADING AMERICA, Inc.	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA Inc.	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON JOAILLERIE (USA) Inc.	C	100,00	C 100,00
BRIONI AMERICA HOLDING Inc.	Fusion	–	C 100,00
BRIONI AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00
G GATOR USA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00
GUCCI FINANCIAL HOLDING AMERICAS, INC.	C	100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA USA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI SAIPAN INC	Liquidation	–	C 100,00
GUCCI TRUST	C	100,00	C 100,00
KERING AMERICAS TRADING, LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY HOLDINGS Inc.	C	100,00	C 100,00
POMELLATO USA Inc.	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI 1735 INC	C	100,00	C 100,00
WALL'S GATOR FARM II LLC	E	40,00	E 40,00
WG ALLIGATOR FARM LLC	E	40,00	E 40,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA HOLDING Inc.	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT AMERICA Inc.	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Mexique</b>			
BALENCIAGA RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
BRIONI RETAIL MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
D ITALIAN CHARMS, S.A. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI IMPORTACIONES S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
GUCCI MEXICO S.A. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
<b>Panama</b>			
LUXURY GOODS PANAMA S. DE R.L.	C	51,00	C 51,00
SAINT LAURENT PANAMA Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>République dominicaine</b>			
SAINT LAURENT DOMINICAN REPUBLIC S.A.S.	C	100,00	C 100,00
<b>Australie</b>			
ALEXANDER MCQUEEN AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN AUSTRALIA PTY. LTD.	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Nouvelle-Zélande</b>			
ALEXANDER MCQUEEN NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA NEW ZEALAND LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT NEW ZEALAND Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Grande Chine</b>			
<b>Chine continentale</b>			
ALEXANDER McQUEEN (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA FASHION SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
DODO (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY LTD	Liquidation	-	C 100,00
GINORI 1735 RETAIL SHANGHAI CO, LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI (CHINA) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI WATCHES MARKETING CONSULTING (SHANGHAI) Ltd	Liquidation	-	C 100,00
KERING (SHANGHAI) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C 100,00
LUXURY EMOTIONS (SHENZHEN) BUSINESS MANAGEMENT CO., LTD	Liquidation	-	C 100,00
POMELLATO SHANGHAI CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN TRADING (SHANGHAI) CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (SHANGHAI) TRADING Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Hong Kong SAR</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI HONG KONG Ltd	C	100,00	C 100,00
DODO HONG KONG LTD	C	100,00	C 100,00
GUCCI ASIA COMPANY Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI GROUP (HONG KONG) LTD	C	100,00	C 100,00
POMELLATO PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT (HONG KONG) Ltd	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Macau SAR</b>			
ALEXANDER McQUEEN (MACAU) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING (MACAU) WATCHES AND JEWELRY Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT MACAU Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Taiwan</b>			
BOUCHERON TAIWAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Corée du Sud</b>			
ALEXANDER MCQUEEN KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
BRIONI KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
GUCCI KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
KERING WATCHES & JEWELRY KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
YVES SAINT LAURENT KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
<b>Guam</b>			
BOTTEGA VENETA GUAM Inc.	C	100,00	C 100,00
GUCCI GROUP GUAM Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Inde</b>			
LUXURY GOODS RETAIL PRIVATE LTD	C	51,00	C 51,00
YVES SAINT LAURENT INDIA PRIVATE LTD	C	51,00	C 51,00
<b>Japon</b>			
BALENCIAGA JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BOUCHERON JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
BRIONI JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI OSTERIA JAPAN G.K.	C	100,00	C 100,00
POMELLATO JAPAN CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
QEELIN JAPAN LIMITED	C	100,00	C 100,00
RICHARD GINORI ASIA PACIFIC CO. LTD.	C	100,00	C 100,00
<b>Malaisie</b>			
AUTUMNPAPER MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SEA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
GUCCI (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
KERING WATCHES AND JEWELRY (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (MALAYSIA) SDN BHD	C	100,00	C 100,00
<b>Philippines</b>			
LUXURY GOODS PHILIPPINES INC	C	75,00	C 75,00
<b>Singapour</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA SINGAPORE PRIVATE Ltd	C	100,00	C 100,00
GUCCI SINGAPORE PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING (SINGAPORE) WATCHES AND JEWELRY PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT (SINGAPORE) PTE Ltd	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Thaïlande</b>			
ALEXANDER MCQUEEN (THAILAND) Ltd	C	100,00	C 100,00
BALENCIAGA THAILAND Ltd	C	100,00	C 100,00
BOTTEGA VENETA (THAILAND) Ltd	C	100,00	C 75,00
GUCCI SERVICES (THAILAND) Ltd	C	98,00	C 98,00
LUXURY GOODS (THAILAND) Ltd	C	100,00	C 75,00
SAINT LAURENT (THAILAND) CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Vietnam</b>			
GUCCI VIETNAM CO. Ltd	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT VIETNAM COMPANY LIMITED	Création C	100,00	- -
<b>Afrique du Sud</b>			
GG LUXURY RETAIL SOUTH AFRICA PTE Ltd	C	62,00	C 62,00
<b>Arabie saoudite</b>			
ARABIAN LUXURY GOODS TRADING (LLC)	C	75,00	C 75,00
BOTTEGA VENETA ARABIA TRADING LLC	C	75,00	C 75,00
BRIONI MIDDLE EAST GENERAL TRADING LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS ARABIA LTD	C	75,00	C 75,00
SAINT LAURENT ARABIA TRADING LLC	C	75,00	C 75,00
<b>Bahrein</b>			
FLORENCE 1921 WLL	C	49,00	C 49,00
SAINT LAURENT BAHRAIN W.L.L	C	99,90	C 99,90
<b>Émirats arabes unis</b>			
AP LUXURY GOODS MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C 49,00
ATELIER LUXURY GULF LLC	C	49,00	C 49,00
FASHION LUXURY MIDDLE EAST LLC	C	49,00	C 49,00
KERING TRADING MIDDLE EAST DWC - LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY FASHION GULF LLC	C	49,00	C 49,00
LUXURY GOODS GULF LLC	C	51,00	C 49,00
<b>Koweït</b>			
AUTUMNPAPER LUXURY GOODS FOR READYMADE CLOTHES, SHOES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
B.A.L FOR READY-TO-WEAR APPAREL AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
BOTTEGA VENETA LEATHER GOODS KUWAIT WLL	C	49,00	C 49,00
LUXURY GOODS KUWAIT WLL	C	26,01	C 26,01
YSL KUWAIT FOR READYMADE CLOTHES AND ACCESSORIES WLL	C	49,00	C 49,00
<b>Maroc</b>			
SAINT LAURENT MOROCCO	Création C	100,00	- -
<b>Qatar</b>			
APL LUXURY FASHION TRADING WLL.	C	49,00	C 49,00
FASHION LUXURY TRADING LLC	C	49,00	C 49,00
GUCCI QFZ LLC	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS QATAR LLC	C	25,50	C 25,50
SAINT LAURENT PARIS LLC	C	24,00	C 24,00
<b>Turquie</b>			
BOTTEGA VENETA TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ	C	100,00	C 100,00
GUCCI TURKEY LUXURY GOODS TRADE LLP	C	100,00	C 100,00
SAINT LAURENT TURKEY LÜKS ÜRÜNLER LIMITED ŞİRKETİ	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>KERING EYEWEAR &amp; CORPORATE</b>			
<b>KERING EYEWEAR &amp; KERING BEAUTE</b>			
<b>France</b>			
FONTAINE FRANCE SARL	C	100,00	C 100,00
FRAGRANCES PRODUCTION SARL	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR FRANCE SAS	C	65,07	C 65,07
MANUFACTURE KERING EYEWEAR SAS	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM EUROPE SARL	C	65,07	C 65,07
MYRRH SARL	C	100,00	C 100,00
USINAGE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES S.A.S.	C	65,07	C 65,07
<b>Allemagne</b>			
KERING EYEWEAR DACH GmbH	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM GERMANY, GMBH	C	65,07	C 65,07
<b>Croatie</b>			
KERING EYEWEAR SOUTH EAST EUROPE DOO	C	65,07	C 65,07
<b>Danemark</b>			
LINDBERG   APS <sup>(3)</sup>	C	65,07	C 65,07
LINDBERG AS	C	65,07	C 65,07
<b>Espagne</b>			
KERING EYEWEAR ESPANA SA	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM SPAIN, S.L.	C	65,07	C 65,07
<b>Grande-Bretagne</b>			
CHENAL II LTD.	Liquidation	-	C 100,00
FONTAINE LTD.	C	100,00	C 100,00
KERING BEAUTE UK	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR UK Ltd	C	65,07	C 65,07
LAGUNE LTD.	C	100,00	C 100,00
MAUI JIM UK LTD.	C	65,07	C 65,07
THE ORANGE SQUARE COMPANY LTD	C	100,00	C 100,00
<b>Grèce</b>			
KERING EYEWEAR GREECE	Création	C 65,07	-
<b>Italie</b>			
KERING EYEWEAR SpA	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM - ITALY S.R.L.	C	65,07	C 65,07
REALE COMPAGNIA ITALIANA S.P.A	Création	C 100,00	-
TRENTI INDUSTRIA OCCHIALI SPA	C	35,79	C 35,79
<b>Jersey</b>			
CHENAL I LTD.	Liquidation	-	C 100,00
<b>Luxembourg</b>			
FONTAINE LUXEMBOURG SARL	C	100,00	C 100,00
<b>Portugal</b>			
KERING EYEWEAR PORTUGAL UNIPessoal LDA	C	65,07	C 65,07
<b>Suède</b>			
MAUI JIM NORDIC AB	C	65,07	C 65,07
<b>Canada</b>			
INTERNATIONAL COSMETICS & PERFUMES CANADA LTD.	C	100,00	C 100,00
MAUI JIM CANADA ULC	C	65,07	C 65,07

<sup>(3)</sup> Changement de siège social et évolution de la dénomination légale. Anciennement Lindberg SA basée au Luxembourg.

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>États-Unis</b>			
CREED BOUTIQUE BEVERLY HILLS, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE HOUSTON, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE KING OF PRUSSIA, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE LAS VEGAS CRYSTALS, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE LAS VEGAS, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE LLC	C	100,00	C 100,00
CREED BOUTIQUE MIAMI, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE NORTH PARK, LLC	Fusion	-	C 100,00
CREED BOUTIQUE VALLEY FAIR LLC	Fusion	-	C 100,00
HUIPU CORP.	C	65,07	C 65,07
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES FLO, LLC	C	100,00	C 100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MAT, LLC	Liquidation	-	C 100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES MIZ, LLC	C	100,00	C 100,00
INTERNATIONAL COSMETICS AND PERFUMES, INC.	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR USA Inc.	C	65,07	C 65,07
LINDBERG USA, IINC.	Fusion	-	C 65,07
MAUI JIM INC.	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM USA, INC.	C	65,07	C 65,07
NILES FISHING COMPANY, LTD.	C	65,07	C 65,07
ZEAL OPTICS, INC.	C	65,07	C 65,07
<b>Mexique</b>			
COSPER INTERNATIONAL S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
CREED BOUTIQUE MASARYK S.A DE C.V.	C	100,00	C 100,00
<b>Australie</b>			
A.C.N. 682 948 705 PTY LTD	Création	C 65,07	-
KERING EYEWEAR AUSTRALIA PTY Ltd	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM AUSTRALIA PTY, LTD	C	65,07	C 65,07
<b>Grande Chine</b>			
<b>Chine continentale</b>			
FONTAINE (SHANGHAI) INTERNATIONAL TRADE CO., LTD	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR SHANGHAI TRADING ENTERPRISES Ltd	C	65,07	C 65,07
LINDBERG SHANGHAI TRADING LTD	Fusion	-	C 65,07
MAUI JIM EYEWEAR SELLING (SHANGHAI) CO., LTD	C	65,07	C 65,07
<b>Hong Kong SAR</b>			
FONTAINE HK LTD.	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR APAC Ltd	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM ASIA LIMITED	C	65,07	C 65,07
<b>Taiwan</b>			
KERING EYEWEAR TAIWAN Ltd	C	65,07	C 65,07
<b>Corée du Sud</b>			
KERING EYEWEAR KOREA Ltd	C	65,07	C 65,07
<b>Inde</b>			
KERING EYEWEAR INDIA Ltd	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM SUN OPTICS INDIA PRIVATE LIMITED	C	65,07	C 65,07
<b>Japon</b>			
KERING EYEWEAR JAPAN Ltd	C	65,07	C 65,07
<b>Malaisie</b>			
KERING EYEWEAR MALAYSIA SDN BHD	C	65,07	C 65,07
<b>Mexique</b>			
MAUI JIM SUNGLASSES DE MEXICO S DE RL DE CV	C	65,07	C 65,07
<b>Singapour</b>			
KERING EYEWEAR SINGAPORE PTE LTD	C	65,07	C 65,07

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Afrique du Sud</b>			
MAUI JIM SOUTH AFRICA (PTY) LTD	C	65,07	C 65,07
<b>Émirats arabes unis</b>			
CREED MIDDLE EAST PERFUMES TRADING LLC	C	100,00	C 100,00
KERING EYEWEAR MIDDLE EAST FZ-LLC	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST FZE	C	65,07	C 65,07
MAUI JIM MIDDLE EAST TRADING L.L.C	C	65,07	C 65,07
<b>CORPORATE</b>			
<b>France</b>			
26 VENDOME SCI	Création C	100,00	- -
56 MONTAIGNE SCI	Création C	100,00	- -
56 MONTAIGNE SNC	C	100,00	C 100,00
CASTIGLIONE 12-14 SCI	C	100,00	C 100,00
DISCODIS SAS	Fusion -	-	C 100,00
GG FRANCE 13 SAS	C	100,00	C 100,00
GG FRANCE 14 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 1 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 2 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 3 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 4 SAS	C	100,00	C 100,00
IMMO FRANCE 5 SAS	C	100,00	C 100,00
KERING BEAUTE SAS	C	100,00	C 100,00
KERING FINANCE SNC	C	100,00	C 100,00
KERING FRANCE 1	C	100,00	C 100,00
KERING FRANCE 2 SAS	Création C	100,00	- -
KERING FRANCE PARTICIPATIONS SAS	C	100,00	C 100,00
KERING LEATHER INNOVATION LAB SAS	Consolidation C	100,00	- -
KERING SIGNATURE	C	100,00	C 100,00
KERING STUDIO	Consolidation C	100,00	- -
KERING TALENT AND LEARNING	Consolidation C	100,00	- -
KERING VENTURE SAS	C	100,00	C 100,00
LYSITHEE SAS	Création C	100,00	- -
MATIERE PREMIERE	Acquisition E	20,00	- -
MONTAIGNE 35 - 37 SCI	C	100,00	C 100,00
PASIPHAE SCI	Création C	100,00	- -
SOCIETE CIVILE KERING CAPITAL	C	100,00	C 100,00
<b>Espagne</b>			
KERING SPAIN SL	C	100,00	C 100,00
<b>Grande-Bretagne</b>			
KERING INTERNATIONAL Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING UK SERVICES Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Italie</b>			
KERING ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
KERING SERVICE ITALIA SpA	C	100,00	C 100,00
NEVER GIVE UP INVESTMENTI S.R.L.	C	50,98	C 50,74
<b>Luxembourg</b>			
E-KERING LUX SA	C	100,00	C 100,00
KERING RE	C	100,00	C 100,00

Sociétés	Opération	% d'intérêt	
		31/12/2024	31/12/2023
<b>Pays-Bas</b>			
GUCCI PARTICIPATION BV	C	100,00	C 100,00
K OPERATIONS BV	C	100,00	C 100,00
KERING HOLLAND NV	C	100,00	C 100,00
KERING INVESTMENT EUROPE 2 BV	Création C	100,00	- -
KERING INVESTMENTS EUROPE BV	C	100,00	C 100,00
KERNIC-MET BV	C	100,00	C 100,00
<b>Suisse</b>			
LUXURY GOODS INTERNATIONAL SA	C	100,00	C 100,00
LUXURY GOODS LOGISTICS SA	C	51,00	C 51,00
LUXURY GOODS OPERATIONS SA	Fusion -	-	C 51,00
<b>Brésil</b>			
KERING BRASIL SERVICOS ADMINISTRATIVOS LTDA	C	100,00	C 100,00
<b>Canada</b>			
KERING CANADA SERVICES INC	C	100,00	C 100,00
<b>États-Unis</b>			
717 FIFTH AVE, LLC	Acquisition C	100,00	- -
KERING AMERICAS Inc.	C	100,00	C 100,00
<b>Mexique</b>			
KERING MEXICO S. DE R.L. DE C.V.	C	100,00	C 100,00
<b>Australie</b>			
KERING AUSTRALIA PTY Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Grande Chine</b>			
<b>Chine continentale</b>			
KERING INVESTMENT MANAGEMENT GROUP CO., LTD	C	100,00	C 100,00
<b>Hong Kong SAR</b>			
KERING ASIA PACIFIC Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Corée</b>			
KERING KOREA LLC	C	100,00	C 100,00
<b>Japon</b>			
KERING JAPAN Ltd	C	100,00	C 100,00
KERING TOKYO INVESTMENT Ltd	C	100,00	C 100,00
YUGEN KAISHA GUCCI	C	100,00	C 100,00
<b>Malaisie</b>			
KERING SERVICES MALAYSIA SDN BHD	C	100,00	C 100,00
<b>Singapour</b>			
KERING SOUTH EAST ASIA PTE Ltd	C	100,00	C 100,00
<b>Thaïland</b>			
KERING (THAILAND) LIMITED	Création C	100,00	- -
<b>Émirats arabes unis</b>			
KERING SERVICES MIDDLE EAST	C	100,00	C 100,00



## **Kering**

Société anonyme au capital de 493 683 112 euros  
Siège social : 40, rue de Sèvres – 75007 Paris  
552 075 020 RCS Paris

**Tél. : +33 (0)1 45 64 61 00**  
**kering.com**



Ce document a été réalisé par un imprimeur éco-responsable diplômé Imprim'Vert sur du papier certifié FSC pour les pages de couverture, et certifié PEFC pour les pages intérieures, fabriqués à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

Conception et réalisation : Ruban Blanc.

Date de publication : 11 février 2025.

Empowering Imagination