

Rapport du Président du Conseil d'Administration

Établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport a été remis dans sa version projet au Comité d'Audit de la Performance et approuvé par le Conseil d'Administration dans sa délibération du 3 février 2011.

Il a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'Administration de la Société, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux ainsi que des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par celui-ci et notamment les procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

1. Gouvernement d'entreprise

1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Instance stratégique de la Société, le Conseil d'Administration a pour objectifs prioritaires l'accroissement de la valeur de l'entreprise et la défense de l'intérêt social. Il a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social.

Le Conseil d'Administration de Christian Dior garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires participant à la composition de son capital et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société. Ce Code est consultable sur le site www.code-afep-medef.com.

Le Conseil d'Administration est doté d'une Charte qui fixe, notamment, les règles régissant sa composition, ses missions, son fonctionnement et ses responsabilités.

Deux comités, le Comité d'Audit de la Performance et le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, dont la

composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'Administration.

La Charte du Conseil d'Administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'au Représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction.

En application des dispositions de la Charte du Conseil d'Administration, les Administrateurs doivent porter à la connaissance du Président du Conseil d'Administration toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Ils doivent également l'informer de toute condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique, interdiction de gérer ou d'administrer qui aurait été prononcée à leur encontre ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle ils auraient été associés. Aucune information n'a été communiquée au titre de cette obligation.

Les Administrateurs doivent statutairement détenir directement et personnellement un minimum de 200 actions de la Société.

1.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

- Le Conseil d'Administration, au cours de sa réunion du 3 février 2011, a proposé de soumettre à l'Assemblée Générale du 31 mars 2011 la nomination de Messieurs Bernard Arnault, Pierre Godé et Sidney Toledano en qualité d'Administrateurs.
- Le Conseil d'Administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée Générale du 31 mars 2011, sera donc composé de onze membres : Madame Ségolène Gallienne, Messieurs Bernard Arnault, Antoine Bernheim, Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres, Pierre Godé, Eric Guerlain, Christian de Labriffe, Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, Sidney Toledano et Alessandro Vallarino Gancia. Six d'entre eux : Madame Ségolène Gallienne, Messieurs Antoine Bernheim, Renaud Donnedieu de Vabres, Eric Guerlain, Christian de Labriffe et Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration ».

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 3 février 2011, a apprécié la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code

de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF, et a considéré que :

(i) Madame Ségolène Gallienne, doit être considérée, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son mandat au sein du Conseil d'Administration d'une filiale du groupe LVMH ;

(ii) Monsieur Antoine Bernheim doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans et ses mandats au sein du Conseil d'Administration de LVMH et au sein de Conseils d'Administration d'autres sociétés, filiales du Groupe Arnault et du groupe LVMH ;

(iii) Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de La Fondation Louis Vuitton pour la Création ;

(iv) Monsieur Eric Guerlain doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans et son mandat au sein du Conseil d'Administration d'une filiale du groupe LVMH ;

(v) Monsieur Christian de Labriffe doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans et son mandat au sein du Conseil d'Administration d'une filiale de Christian Dior ;

(vi) Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son mandat au sein du Conseil d'Administration d'une filiale du groupe LVMH et sa qualité de Conseiller du Président du groupe LVMH pour l'Espagne.

- Au cours de l'exercice 2010, le Conseil d'Administration s'est réuni trois fois sur convocation écrite de son Président, adressée à chacun des Administrateurs une semaine au moins avant la date de la réunion. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 84 % en moyenne.
- Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et s'est prononcé notamment sur la rémunération des mandataires sociaux, la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites, l'autorisation de cautions au profit de tiers et le renouvellement de l'autorisation d'émettre des emprunts obligataires. Il a procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il a modifié sa Charte et le Règlement Intérieur du Comité d'Audit de la Performance, notamment pour définir des « fenêtres négatives » pour les interventions des membres du Conseil d'Administration sur les titres de la Société et prévoir le recours à un expert indépendant préalablement à la conclusion de conventions réglementées significatives.

Il a également décidé de subordonner le paiement d'une partie des jetons de présence à la participation de ses membres aux réunions du Conseil et, le cas échéant, des comités dont ils sont membres et modifié sa Charte en conséquence et mis en

place un dispositif visant à assurer un renouvellement des mandats d'Administrateur plus harmonieux dans le temps.

- Dans sa séance du 3 février 2011, le Conseil d'Administration a passé en revue sa composition et procédé à l'évaluation formalisée de ses travaux, de son organisation et de son fonctionnement. Il a en outre modifié sa Charte et les Règlements Intérieurs de ses Comités notamment pour tenir compte du rapport de l'AMF sur le Comité d'Audit tel que mis à jour en juillet 2010.

Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres ; la nomination de Madame Ségolène Gallienne en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale du 15 avril 2010 traduit la volonté de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration.

Le Conseil a constaté que :

- il a reçu en temps utile les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et que chaque Administrateur a eu la faculté, au-delà des débats au cours des réunions du Conseil, d'interroger les dirigeants et a obtenu les précisions et éclaircissements demandés ;
- la situation financière du Groupe a été exposée de façon claire et détaillée lors de l'arrêté des comptes consolidés annuels et semestriels.

En outre, la façon dont le Groupe entend prendre en compte les évolutions économiques et financières qui se dessinent a donné lieu à des échanges entre les Administrateurs et les dirigeants.

Enfin, les grandes lignes de la communication financière du Groupe ont fait l'objet d'une réflexion au sein du Conseil.

1.3 DIRECTION GÉNÉRALE

Le Conseil d'Administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur Général.

1.4 COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

Le Comité d'Audit de la Performance a pour missions essentielles d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux Comptes. Il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes et veille à leur indépendance.

Il est actuellement composé de trois membres, tous indépendants, désignés par le Conseil d'Administration. Les membres actuels du Comité d'Audit de la Performance sont Messieurs Eric Guerlain (Président), Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe.

Le Comité d'Audit de la Performance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2010. Toutes les réunions du Comité se sont tenues en présence de l'ensemble des membres du Comité, à

l'exception de l'une d'elles à laquelle un membre n'a pu se rendre.

Les réunions se tiennent en présence des Commissaires aux Comptes, du Directeur Financier et du Directeur Comptable de la Société et du Directeur Comptable de LVMH.

Au cours de l'exercice 2010, les travaux du Comité d'Audit de la Performance ont porté principalement sur l'examen détaillé des comptes sociaux et consolidés (semestriels et annuels), et

sur la revue des options comptables retenues, de l'exposition et de la gestion des risques et des engagements hors-bilan de la Société. De plus, le Comité d'Audit de la Performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe, à laquelle ont participé la Directrice Financière et la Responsable de l'Audit Interne de Christian Dior Couture et la Directrice de l'Audit Interne de LVMH.

1.5 COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations a pour missions essentielles d'émettre :

- des propositions sur la rémunération, les avantages en nature, les actions gratuites et les options de souscription ou d'achat d'actions du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et du(des) Directeur(s) Général(aux) délégué(s) de la Société ainsi que sur la répartition des jetons de présence versés par la Société ;
- des avis sur les candidatures aux postes d'Administrateur et de Censeur, ou aux fonctions de Direction Générale de la Société ou de la société Christian Dior Couture.

Il est actuellement composé de trois membres (dont deux indépendants), désignés par le Conseil d'Administration. Les membres actuels du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations sont Messieurs Antoine Bernheim (Président), Denis Dalibot et Eric Guerlain.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2010, en présence de tous ses membres. Il a notamment émis des propositions relatives à la répartition des jetons de présence ainsi qu'à la rémunération et aux avantages en nature du Directeur Général au titre de ses fonctions chez Christian Dior Couture et à l'attribution d'actions gratuites de performance au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général. En outre, il s'est prononcé en faveur de la mise en place d'un plan d'intéressement

à moyen terme au bénéfice de Monsieur Sidney Toledano. Il a pris connaissance des recommandations faites par le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations de LVMH au bénéfice des Administrateurs de LVMH exerçant un mandat social au sein de la société Christian Dior et des décisions du Conseil d'Administration de LVMH. Il a également émis un avis sur la candidature de Madame Ségolène Gallienne aux fonctions d'Administrateur et sur le renouvellement des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2010. Enfin, il s'est déclaré favorable à l'attribution à Monsieur Sidney Toledano d'un bonus exceptionnel versé pour partie en 2010 et pour le solde en 2011.

En outre, le Comité a émis un avis sur la situation de l'ensemble des Administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

Préalablement à la réunion du Conseil d'Administration du 3 février 2011, le Comité a émis des recommandations, notamment sur (i) la rémunération variable au titre de l'année 2010 du Directeur Général, ainsi que sur (ii) la rémunération fixe et les avantages en nature pour 2011 à attribuer par la société Christian Dior Couture à Monsieur Sidney Toledano, en sa qualité de Directeur Général. En outre, il a émis un avis sur les nominations à soumettre au vote de l'Assemblée Générale.

1.6 COLLÈGE DES CENSEURS

Les Censeurs sont convoqués aux séances du Conseil d'Administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative, sans que toutefois leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations.

Ils sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

La Société ne compte aucun Censeur.

1.7 PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 17 à 23 des statuts (voir partie « Gouvernance » du rapport annuel).

1.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration ».

1.9 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration

L'Assemblée Générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration.

Ce montant est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'Administration conformément à la règle définie par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, à savoir :

- (i) deux unités pour chaque Administrateur ;
- (ii) une unité additionnelle pour les fonctions de membre d'un Comité ;
- (iii) deux unités additionnelles pour les fonctions de membre et Président d'un Comité ;
- (iv) deux unités additionnelles pour les fonctions de Président du Conseil d'Administration de la Société ;

étant précisé que le montant correspondant à une unité est obtenu en divisant le montant global des jetons de présence à distribuer par le nombre total d'unités à servir.

Lors de sa réunion du 4 février 2010, le Conseil d'Administration a décidé de subordonner le paiement d'une partie des jetons de présence des Administrateurs à leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, du ou des Comités dont ils sont membres. Un abattement est appliqué sur un montant correspondant aux deux tiers des jetons visés au (i) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Conseil auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé. En outre, pour les membres des Comités, un abattement est appliqué sur les jetons complémentaires visés aux (ii) et (iii) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Comité dont il est membre auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé.

Au titre de l'exercice 2010, Christian Dior a versé aux membres de son Conseil d'Administration un montant brut de 133 608 euros à titre de jetons de présence.

Le Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations est tenu informé du montant des jetons de présence versés aux dirigeants mandataires sociaux par les filiales du Groupe dans lesquelles ils exercent des mandats sociaux.

Autres rémunérations

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par référence aux principes énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEF/MEDEF.

Les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leurs fonctions et de leurs performances individuelles ainsi que des résultats du Groupe et de l'atteinte des objectifs visés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteurs d'activités et d'implantation internationale.

Une partie de la rémunération versée aux dirigeants de la Société et aux dirigeants des principales filiales ou directions opérationnelles repose sur l'atteinte d'objectifs, financiers d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. Pour le Directeur Général, les objectifs quantitatifs et qualitatifs comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow), chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. La partie variable est plafonnée à 120 % de la rémunération fixe pour le Directeur Général.

Le détail des rémunérations et avantages en nature accordés au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général figure dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration ».

Une indemnité de non-concurrence, autorisée par le Conseil d'Administration en date du 8 février 2008 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, est stipulée dans le contrat de travail – actuellement suspendu – liant Monsieur Sidney Toledano à Christian Dior Couture, aux termes de laquelle, en cas de départ de ce dernier, il percevrait pendant vingt-quatre mois une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois.

Sous réserve de cette clause, aucun mandataire social dirigeant de la Société ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des options d'achat d'actions ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance.

Les mandataires sociaux sont éligibles aux plans d'options ou d'actions gratuites de performance mis en place par la Société. Les informations relatives aux conditions et modalités d'attribution de ces plans figurent dans le « Rapport de gestion du Conseil d'Administration »

Lors de leur départ à la retraite, certains dirigeants du Groupe, le cas échéant également mandataires sociaux, bénéficient

d'un complément de retraite à condition qu'ils fassent valoir simultanément leurs droits à la retraite au titre des régimes de retraite légaux. Ce complément correspond à une fraction du salaire du bénéficiaire et fait l'objet d'un plafond calculé par référence à celui de la sécurité sociale. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite pour l'année 2010 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 30.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains Administrateurs pour toutes missions spécifiques qui leur sont confiées. Son montant est déterminé par le Conseil d'Administration et communiqué aux Commissaires aux Comptes de la Société.

2. Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place

Le groupe Christian Dior utilise un référentiel interne en cohérence avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), dont les principaux éléments ont été repris dans le Cadre de Référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit de la Performance et de la Direction Générale, les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux des sociétés du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation desdites sociétés.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Le contrôle interne de Christian Dior prend en compte la structure particulière du Groupe. Christian Dior est une société holding qui détient deux actifs principaux : une participation de 42,4 % dans le capital de LVMH et une participation de 100 % dans le capital de Christian Dior Couture. LVMH est une société cotée, dont le Président est également celui de Christian Dior et dont plusieurs Administrateurs sont communs aux deux sociétés ; Christian Dior Couture a un Conseil d'Administration dont la composition est similaire à celle du Conseil de Christian Dior. La partie consacrée au contrôle interne traitera successivement des procédures relatives à Christian Dior Couture et à la société holding Christian Dior, les procédures relatives à LVMH étant décrites dans le rapport déposé par cette société, à consulter en complément du présent rapport.

2.1 CHRISTIAN DIOR COUTURE

La société Christian Dior Couture (ci-après la Société) exerce une activité de création, de production et de distribution internationale pour l'ensemble des produits de la marque. Elle exerce également dans les différents marchés une activité de distribution au travers de ses filiales (au nombre de 55).

À ce double titre, le contrôle interne s'exerce en direct sur Christian Dior Couture et en tutelle sur l'ensemble des filiales.

2.1.1 Définition

Les dispositifs de contrôle interne mis en place, en cohérence avec le référentiel COSO, ont pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la maîtrise des activités et des processus, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- la fiabilité des informations financières et comptables ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Il s'agit donc de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des

personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.

Il s'agit également de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

Par ailleurs, la Société a défini comme objectif complémentaire la protection des actifs (et en particulier de la marque).

2.1.2 Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

2.1.3 Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose sur la définition et l'identification des composantes suivantes :

- un environnement général de contrôle ;
- une évaluation des risques ;
- des contrôles appropriés ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités. Le dispositif de gestion des risques identifie et évalue les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité aux lois et règlements en vigueur.

Les risques sont répertoriés par catégorie (stratégique, opérationnel, financier, juridique, immatériel) et par processus clé.

Une cartographie de ces risques est établie en fonction de leur fréquence et de leur intensité. Des contrôles associés à ces risques sont mis en place afin d'en limiter leurs impacts, sans pour autant en garantir leur élimination absolue.

Ces contrôles reposent sur les éléments suivants :

- l'existence d'un manuel de normes de consolidation totalement remis à jour afin de tenir compte des nouveaux outils de reporting de l'information financière consolidée et du rapprochement avec les formats de présentation par nature du compte de résultat ;
- la communication de l'ensemble des procédures opérationnelles applicables aux opérations des boutiques regroupées dans un manuel spécifique ayant fait l'objet d'une mise à jour en 2010, avec notamment une adaptation aux spécificités locales pour les principaux marchés ;
- un logiciel de gestion intégré des points de vente (déployé sur l'ensemble du réseau de distribution) qui normalise les règles de contrôle des boutiques et permet, à partir du siège, d'obtenir des informations détaillées sur les ventes de chaque boutique du réseau ;
- des délégations de pouvoirs limitées, précises, encadrées et connues des intervenants au niveau des engagements de dépenses comme des règlements ;
- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et des paiements ;
- l'organisation de séminaires de formation, destinés au management des filiales.

2.1.4 Les acteurs du contrôle interne

- La Direction Juridique effectue un contrôle préalable :
 - à la signature de tout contrat significatif négocié par le siège ou par les filiales ;
 - d'antériorité de modèles et de marques de tiers.
- La Direction Générale et la Direction Financière effectuent un suivi très rigoureux des informations de gestion permettant

d'intervenir dans le processus de définition des objectifs et d'en contrôler la réalisation au travers :

- des plans stratégiques à trois ans ;
- du budget annuel ;
- des reportings mensuels sur les réalisations par rapport aux prévisions avec des analyses approfondies et formalisées des écarts.
- La Direction Générale et la Direction Financière réalisent également des formations de tous les acteurs financiers mondiaux (services administratifs externes ou internes) facilitant l'application rigoureuse des normes IAS et des règles Groupe.
- Les dirigeants sont régulièrement présents dans les filiales et les organes de gestion des filiales, en particulier les Conseils d'Administration.
- Des « comités boutiques » ont pour objet d'autoriser formellement la signature de baux commerciaux et la réalisation d'investissements dans le réseau de distribution, et réunissent le Président, le Directeur Général en charge du réseau, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur Juridique et les architectes.
- Enfin, l'audit interne couvre notamment :
 - les points de vente : revue des principaux processus de l'activité des boutiques (ventes, tarifs, trésorerie, stocks, administration et sécurité, personnel, achats externes, approvisionnement) ;
 - les sièges des pays : revue des principaux cycles (achats de marchandises, achats externes et notes de frais, ressources humaines, stocks et logistique, systèmes d'informations, investissements, comptabilité et finance) ;
 - les services comptables des pays en charge de l'élaboration des états financiers des filiales : audit des états financiers préparés par les back offices et contrôle de l'application des principes comptables du groupe Christian Dior Couture ;
 - la sensibilisation du management au contrôle interne, qui s'est concrétisée en 2010 par l'organisation de séminaire de formation, la mise en place d'auto-évaluation annuelle et d'engagement formalisé des responsables de zone sur les aspects de contrôle interne.

Ces missions donnent lieu à la présentation, au Président et au management des filiales, de rapports des recommandations dont les mises en place font l'objet de suivi régulier.

2.1.5 Le contrôle interne propre à l'information financière et comptable

L'organisation

Le contrôle interne sur l'information comptable et financière est organisé à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de Gestion, Systèmes d'informations.

- **La Direction Comptable** est responsable de la mise à jour et de la diffusion des normes et procédures comptables du Groupe. Elle contrôle leur application et met en place des programmes de formation appropriés. Elle est responsable de la production des comptes consolidés et sociaux semestriels et annuels.
- **La Direction du Contrôle de Gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire et de ses ré-estimés établis en cours d'année ainsi que du plan stratégique à trois ans. Elle produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction Générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash-flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques.
- **La Direction des Systèmes d'informations** diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies. Elle développe et maintient un système de télécommunications partagé par l'ensemble du Groupe. Elle coordonne la politique de sécurité des systèmes et des données, et l'élaboration des plans de secours.

Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion retenus par le Groupe répondant à la fois aux besoins des comptes sociaux et consolidés. Il existe ainsi une homogénéité du référentiel comptable et une harmonisation des formats et des outils de remontée des données à consolider.

2.2 CHRISTIAN DIOR

2.2.1 L'environnement de contrôle

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding dont les actifs se limitent pour l'essentiel à deux lignes de titres de participations dans Christian Dior Couture et LVMH.

L'activité au sein de Christian Dior est donc consacrée pour l'essentiel à :

- protéger la propriété juridique de ces deux lignes de titres ;
- exercer les droits et pouvoirs revenant à un actionnaire majoritaire, notamment :
 - par la présence aux Conseils et Assemblées des filiales,
 - par le suivi des dividendes versés par les filiales,
 - par le contrôle de la performance économique des filiales ;
- fournir une information financière intégrée conforme aux textes en vigueur, compte tenu de son statut de société cotée.

Rapports de gestion

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique à trois ans, un budget complet et des ré-estimés annuels. Des instructions détaillées sont envoyées aux sociétés pour chaque processus.

Ces grandes étapes de gestion sont l'occasion d'analyses approfondies des données réelles en comparaison des données budgétaires et de celles de l'année précédente, et d'un dialogue permanent entre les filiales et le Groupe, élément indispensable du dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau de la maison mère, spécialisée par zone géographique et catégorie de produits est en contact permanent avec les filiales, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

2.1.6 Les perspectives 2011

- Mise en place d'un plan d'audit à trois ans, visant à couvrir la majorité des filiales les plus significatives du groupe à l'issue de cette période : le plan prévu peut être modifié en réponse à des changements d'environnement économique ou politique ou à des réorientations de stratégies internes ;
- Migration des applications comptables au sein d'un ERP (SAP), qui permettra notamment de faciliter le suivi des engagements de dépenses et l'amélioration des délais de clôture ;
- Missions de revue transverse, ayant pour objectif de confirmer l'homogénéisation des processus et contrôles appliqués au siège et dans les filiales.

Compte tenu d'un nombre limité de tâches comme décrit ci-dessus et de son intégration au sein d'un groupe disposant des compétences nécessaires à son administration, Christian Dior a recours aux services spécialisés du Groupe dans les domaines inhérents à une activité de holding, à savoir juridique, financier et comptable. Une convention d'assistance a notamment été mise en place avec la société Groupe Arnault SAS.

Pour ce qui concerne les prestations externes au Groupe, l'Assemblée Générale de Christian Dior a nommé deux cabinets de premier plan pour le Commissariat aux Comptes, l'un de ces cabinets exerçant par ailleurs les mêmes fonctions chez Christian Dior Couture et chez LVMH.

2.2.2 La gestion des risques

La maîtrise des risques se base en premier lieu sur une revue régulière des risques encourus par la Société afin de permettre une adaptation des procédures de contrôle interne.

2.2.3 Les activités de contrôle

Les éléments clés des procédures de contrôle interne

Compte tenu de l'activité de la Société, les systèmes de contrôle interne ont notamment pour but de prévenir les risques d'erreur et de fraude dans les domaines comptable et financier. Les principes suivants guident l'organisation de la Société :

- des délégations de pouvoirs très limitées, très précises et connues des contreparties ; des sous-délégations réduites au minimum ;
- un contrôle juridique en amont de la signature des contrats ;
- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et du paiement ;
- des paiements sécurisés ;
- des règles de procédure connues des utilisateurs potentiels ;
- des bases de données intègres (une seule saisie pour tous les utilisateurs) ;
- des contrôles fréquents (internes et externes).

Le contrôle juridique et opérationnel exercé par la société mère sur les filiales

Le contrôle du patrimoine

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement trimestriel entre le service Comptabilité de la Société et les services Titres des sociétés concernées.

Le contrôle opérationnel

Le contrôle opérationnel de Christian Dior sur ses filiales s'exerce au travers :

- des instances légales, Conseils d'Administration et Assemblées Générales, dans lesquelles la Société est systématiquement représentée ;
- des informations de gestion permettant aux dirigeants de la société Christian Dior d'intervenir dans le processus de définition des objectifs et d'en contrôler la réalisation :
 - plans à trois ans et budgets annuels,
 - reporting mensuel sur les réalisations par rapport au budget et analyse des écarts,
 - réunions trimestrielles d'analyse de performance.

2.2.4 Système d'information et de communication

Les plans stratégiques en terme de Systèmes d'information et de communication de la société mère Christian Dior sont gérés au niveau de la Direction Financière.

Les aspects de contrôle interne, tels que la séparation des tâches ou les droits d'accès, sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux systèmes d'information.

2.2.5 Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Les comptes sociaux et consolidés font l'objet d'instructions précises et d'un système de remontée d'informations permettant de traiter une information exhaustive dans les délais appropriés. Les contrôles exhaustifs réalisés au niveau des paliers de sous-consolidation (LVMH et Christian Dior Couture) garantissent l'intégrité de l'information.

L'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la Direction Financière. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Ce rapport, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques mentionnés en première partie de ce document, a été proposé, pour avis, dans sa version projet au Comité d'Audit de la Performance et approuvé par le Conseil d'Administration dans sa délibération du 3 février 2011.

Conclusion

En réponse à l'évolution réglementaire, le groupe Christian Dior, au-delà de son dispositif de contrôle interne déjà existant, a renforcé, en 2010, sa démarche d'amélioration continue de son contrôle interne et de sa gestion des risques.

3. Rapport des Commissaires aux Comptes

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI, EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ CHRISTIAN DIOR

MAZARS

Tour Exaltis
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

S.A. au capital de € 8.320.000

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

ERNST & YOUNG et Autres

41, rue Ybry
92576 Neuilly-sur-Seine Cedex

S.A.S. à capital variable

Commissaire aux Comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Christian Dior et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2011

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Simon Beillevaire

ERNST & YOUNG et Autres

Jeanne Boillet

Olivier Breillot