

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 approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 2 février 2012.

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. Ces documents figurent dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

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 2 février 2012, a proposé de soumettre à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 la nomination de Mesdames Delphine Arnault et Hélène Desmarais, ainsi que de Messieurs Denis Dalibot et Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, en qualité d'Administrateur;
- Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 5 avril 2012, sera donc composé de onze membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais et Ségolène Gallienne, ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres, Pierre Godé, Eric Guerlain, Christian de Labriffe, Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada et Sidney Toledano. Six d'entre eux : Mesdames Hélène Desmarais et Ségolène Gallienne, ainsi que Messieurs 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 la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 février 2012, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF et a considéré que :

- (i) Madame Hélène Desmarais remplit l'ensemble de ces critères,
- (ii) 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,
- (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 d'Entreprise 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 2011, 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, dont un plan d'intéressement à moyen terme au bénéfice du Directeur général, la mise en place de plans d'attribution d'actions gratuites, les modifications de la composition du Conseil d'administration, 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 et modifié sa Charte et les Règlements intérieurs du Comité d'audit de la performance et du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, notamment pour préciser les missions du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la performance ainsi que la durée des « fenêtres négatives » pendant lesquelles les Administrateurs ne peuvent intervenir sur les titres de la Société.

- Dans sa séance du 2 février 2012, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation formalisée de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires. Il a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement en s'appuyant sur un questionnaire adressé à chacun des Administrateurs avant la réunion.

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.

Le Conseil a constaté que :

- les Administrateurs jugent satisfaisante la composition du Conseil au regard de la diversité et de la complémentarité des compétences et des expériences;
- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent satisfaction aux Administrateurs;
- les Administrateurs estiment que le Conseil joue son rôle au regard de ses objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social;
- la Charte du Conseil, les règles de répartition des jetons de présence et le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs;
- il en est de même de la composition des deux comités et de la qualité de leurs travaux.

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.

Le Conseil a également approuvé la poursuite de l'ouverture du Conseil d'administration aux femmes et proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 les candidatures de Mesdames Delphine Arnault et Hélène Desmarais dont les nominations porteraient à plus de 20 % le nombre de femmes membres du Conseil d'administration.

Enfin, le Conseil a modifié le règlement intérieur du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations en vue de préciser son rôle concernant la rémunération des cadres dirigeants du Groupe.

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 2011, en présence de l'ensemble des membres du Comité.

Les réunions se tiennent en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur financier, du Directeur financier adjoint, du Directeur comptable de la Société et du Directeur comptable de LVMH.

Sur la base des présentations de la Direction financière de Christian Dior, les travaux du Comité d'audit de la performance ont porté, en 2011, principalement sur les thèmes suivants : processus d'élaboration et de diffusion de l'information financière; revue de l'activité du Groupe; examen détaillé des comptes

sociaux et consolidés (semestriels et annuels) ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan. Le Comité s'est également assuré de l'indépendance des Commissaires aux comptes et du suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés de Christian Dior, sur la base d'exposés et de rapports de synthèse des Commissaires aux comptes.

En outre, le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques au sein du Groupe, à laquelle ont notamment participé le Directeur financier et la Responsable de l'audit interne de Christian Dior Couture ainsi que 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 (tous indépendants), désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations sont Messieurs Antoine Bernheim (Président), Eric Guerlain et Christian de Labriffe.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2011 en présence de tous ses membres. Il a notamment émis des propositions relatives à la rémunération fixe et variable, aux avantages en nature du Directeur général au titre de ses fonctions chez Christian Dior Couture, à la rémunération du Président du Conseil d'administration, ainsi qu'à l'attribution d'actions gratuites de performance à ces mêmes personnes. 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 les nominations d'Administrateur à soumettre au vote de l'Assemblée générale.

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 2 février 2012, le Comité a émis des recommandations, notamment sur (i) la rémunération variable au titre de l'année 2011 du Directeur général, ainsi que sur (ii) la rémunération fixe et les avantages en nature qui seront attribués au titre de l'exercice 2012 par la société Christian Dior Couture à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général. Il a émis un avis sur les nominations à soumettre au vote de l'Assemblée générale et fait des recommandations sur la représentation des femmes au sein du Conseil d'administration.

En outre, le Comité a exprimé le souhait de disposer d'informations plus détaillées sur les systèmes de rémunération et d'incitation des cadres dirigeants du Groupe.

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 « Autres informations - 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 » du Rapport annuel.

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.

Le paiement d'une partie des jetons de présence des Administrateurs est subordonné 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 2011, Christian Dior a versé aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 131 301 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 AFEP/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 » du Rapport annuel.

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 » du Rapport annuel.

Certains dirigeants du Groupe, le cas échéant également mandataires sociaux, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le Groupe, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le Groupe à l'initiative de ce dernier après l'âge de cinquante-cinq ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes. 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 2011 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.

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 54).

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

2.1.1. Définition du contrôle interne et des risques

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.

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 soient 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 40,9 % 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.

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).

La Société a initié une démarche de formalisation de la gestion des risques en cohérence avec le cadre de référence de l'AMF de 2010.

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 et de la gestion des risques

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 risques majeurs susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité aux lois et règlements en vigueur.

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

Une première cartographie des risques majeurs a été établie en 2011 et sera mise à jour de façon annuelle, en fonction de leur intensité et de leur maîtrise. Des contrôles associés à ces risques sont mis en place afin d'en limiter les impacts, sans pour autant en garantir leur élimination absolue.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur la cartographie des risques afin d'identifier les risques non transférables (par exemple par assurance) qui doivent être maîtrisés opérationnellement.

Le dispositif de contrôle interne est donc constitué de procédures et de contrôles qui visent à garantir la continuité d'activités exposées aux risques identifiés.

La Société a mis en œuvre en 2011 la signature de lettres de représentation sur le contrôle interne et celui des risques, déclinées au niveau des principales filiales, en parallèle aux lettres d'affirmation des comptes.

À titre d'exemple de plan d'action, l'activité logistique a mis en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) tandis que l'informatique a finalisé son Plan de Reprise d'Activité (DRP).

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 au bénéfice de tous les acteurs financiers du réseau (services administratifs externes ou internes) facilitant l'application rigoureuse des normes IAS et des règles Groupe ;
- Les dirigeants de Christian Dior Couture 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 ;

- 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.

Les missions d'audit interne 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 annuel.

- Enfin, le management des filiales engage de façon annuelle sa responsabilité, par la signature de lettres de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne. Ces lettres signées par les directeurs généraux et directeurs financiers de chaque filiale/zone sont analysées, suivies et « consolidées » :

- au niveau des directions régionales,
- puis par la direction centrale et le département d'audit interne Groupe.

Ce dispositif de lettres de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne est complété par la signature de lettres annuelles d'affirmation sur le *reporting* financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne. L'affirmation sur le contrôle interne et l'évaluation des risques financiers est ainsi élargie à l'ensemble des opérations entrant dans la consolidation financière du groupe Christian Dior Couture.

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.

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.

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 intègre conforme aux textes en vigueur, compte tenu de son statut de société cotée.

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.

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 Siège, 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 par 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 2012

- Formalisation du processus d'auto-évaluation sur le contrôle interne dans les entités les plus significatives ;
- Missions de revue transverse, ayant pour objectif de confirmer l'homogénéisation des processus et contrôles appliqués au siège et dans les filiales ;
- Poursuite d'un plan d'audit à trois ans, initié en 2011, 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 ;
- Poursuite de la 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.

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 mensuelles d'analyse de performance.

2.2.4. Système d'information et de communication

Les plans stratégiques en termes 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.

Le présent 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 2 février 2012.

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

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 2011.

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 Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

MAZARS
Simon Beillevaire

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Breillot