

# 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 26 juillet 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](http://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 est 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.

• Au cours de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier et clos le 30 avril 2012, le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois sur convocation de son Président. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 75 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels au 31 décembre 2011 et s'est prononcé notamment sur l'appart des actions Christian Dior Couture détenues par la société Christian Dior à une société dont cette dernière est actionnaire unique, la modification des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social, la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites, les modifications de la composition du Conseil d'administration, la rémunération des mandataires sociaux,

l'autorisation de cautions au profit de tiers, et le renouvellement de l'autorisation d'émettre des emprunts obligataires.

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 ont porté à plus de 20 % le nombre de femmes membres du Conseil d'administration.

Il a, en outre, 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.

- Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 juillet 2012, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF et a constaté qu'aucun élément significatif n'est intervenu dans la situation des Administrateurs depuis le 2 février 2012, date de la réunion du Conseil d'administration ayant précédemment apprécié et revu la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur. En outre, sur proposition du Directeur général, il a nommé Monsieur Pierre Godé Directeur général délégué et a fixé sa rémunération.

### 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 et du Directeur général délégué.

### 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 une fois au cours de l'exercice ouvert du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2012, en présence de l'ensemble des membres du Comité.

La réunion s'est tenue 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 de présentations de la Direction financière de Christian Dior, les travaux du Comité d'audit de la performance ont porté 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 au 31 décembre 2011 ; 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.

### 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 de performance 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 Eric Guerlain (Président), Christian de Labriffe et Madame Hélène Desmarais.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice ouvert du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2012. Les réunions du Comité se sont tenues en présence de la majorité de ses membres, un membre n'ayant pu s'y rendre. Il a notamment émis des propositions relatives à la rémunération variable au titre de l'année 2011 du Directeur général, à la rémunération fixe et aux avantages en nature qui seront attribués au titre de l'année 2012 par la société Christian Dior Couture à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général, ainsi qu'à l'attribution d'actions de performance au Président du Conseil d'administration, au Directeur général et à Madame Delphine Arnault, au titre de son contrat de travail chez Christian Dior Couture. Il a émis un avis sur les nominations à soumettre au vote de l'Assemblée générale du 5 avril 2012 et fait des recommandations sur la représentation des femmes au sein du Conseil d'administration.

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.

Enfin, 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.

Préalablement à la réunion du Conseil d'administration du 26 juillet 2012, le Comité a donné un avis sur la nomination de Monsieur Pierre Godé en qualité de Directeur général délégué et a fait une proposition pour sa rémunération.

## 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 ouvert du 1<sup>er</sup> janvier au 30 avril 2012, Christian Dior a attribué aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 38 605 euros à titre de jetons de présence. Pour le calcul des jetons de présence, l'enveloppe annuelle allouée par l'Assemblée générale a été réduite *pro rata temporis*.

Le Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations est tenu informé du montant des jetons de présence versé 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 de performance.

Les mandataires sociaux sont éligibles aux plans d'options ou d'actions 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 au 30 avril 2012 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 établi 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 gestion des risques et 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 des procédures de gestion des risques et 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.

La gestion des risques et le contrôle interne de Christian Dior prennent 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. Cette partie du rapport du Président traitera successivement des procédures relatives à LVMH, à Christian Dior Couture et à la société holding Christian Dior. N'ayant pas évolué depuis le 31 décembre 2011, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par LVMH décrites ci-dessous sont celles présentées dans le « Rapport du Président du Conseil d'administration 2011 » inclus dans le document de référence LVMH 2011.

### 2.1. LVMH

LVMH s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne et tient compte des évolutions législatives et réglementaires intervenues depuis 2007, notamment la loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008. Dans la continuité des actions suivies depuis 2008 lors de la publication du premier référentiel, LVMH, en 2010, a revu le niveau d'adéquation de ses dispositifs au regard de ce nouveau cadre et a décidé de suivre la nouvelle structure proposée pour la rédaction de cette partie du Rapport du Président.

#### 2.1.1. Périmètre et principes d'organisation et de formalisation

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent le pôle média géré par le groupe Les Echos, le constructeur de yachts Royal Van Lent, les activités immobilières et les sociétés *holding*. Ces groupes d'activités sont constitués de sociétés de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, maisons mères de filiales à travers le monde.

Cette organisation garantit l'autonomie des marques, tout en permettant la mise en œuvre de synergies réelles entre sociétés d'un même métier.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ce principe d'organisation :

- la société mère LVMH SA est responsable de ses propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne et assure un rôle de coordination et d'impulsion sur l'ensemble des sociétés du Groupe ;
- le Président d'une marque est quant à lui responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, au développement de sa marque ;
- chaque Président de filiale l'étant pour les activités placées sous sa responsabilité.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, formalisé depuis 2003 dans le cadre de la loi sur la Sécurité financière suit cette même structure ; il est à la fois :

- décentralisé au niveau des groupes d'activités et des marques : l'animation et le pilotage du dispositif sont de la responsabilité des Directions générales des entités opérationnelles et juridiques ;
- unifié autour d'une méthodologie commune et d'un référentiel unique dont la holding LVMH SA coordonne le déploiement à travers le Groupe.

La responsabilité des marques principales et branches sur ces dispositifs est attestée annuellement par la signature d'une lettre de représentation sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ces lettres signées par les Présidents et Directeurs financiers de chaque filiale et maison mère sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure



organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) et communiquées à la Direction financière et à la Direction de l'audit et du contrôle interne. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes.

Ce dispositif de lettres de représentation sur la gestion des risques et de 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 LVMH.

En 2011, afin d'assurer une meilleure intégration au cycle de planification (plan stratégique et budget), le cycle de pilotage de la gestion des risques et du contrôle interne, jusqu'ici aligné sur l'année calendaire, a été déplacé sur une période allant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de l'année suivante. Les lettres d'affirmation sur le reporting financier au 31 décembre sont maintenues et constituent un jalon important du dispositif comme expliqué ci-avant.

Cette modification du cycle a été décidée après consultation et accord de nos Commissaires aux comptes.

Le dispositif de pilotage des risques et du contrôle interne couvre 123 entités, assurant une couverture de près de 80 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il intègre dans son périmètre les sociétés de production et de services, les *holdings* régionales et huit processus financiers centraux : Financement et trésorerie, Fiscalité, Consolidation, Clôture des comptes, Contrôle change et taux, Systèmes d'information, Communication financière, Assurances. Enfin, répondant en cela aux directives européennes et ordonnance de décembre 2008, le Groupe, après un premier pilote mené sur 2009, a initié en 2010 une démarche d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, démarche dénommée ERICA, *Enterprise Risk and Internal Control Assessment*, qui comprend :

- une lettre de représentation, couvrant dès 2010 explicitement l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et réglementaires (voir ci-dessus) ;
- une démarche de formalisation de la gestion des risques majeurs initiée en 2010 et largement déployée sur 2011 (voir § 2.1.2. ci-après) ;
- la mise à disposition en avril 2010 d'une plateforme applicative centralisant l'ensemble des données de risques et de contrôle interne et permettant une articulation structurée de ces deux domaines (voir § 2.1.2. ci-après).

## 2.1.2. Principes généraux de gestion des risques

### *Définitions et objectifs*

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

La gestion des risques couvre cette acception très large qui débordé le cadre strictement financier et est essentielle pour servir la pérennité et l'excellence de nos marques. Il s'agit d'un levier puissant de management, qui concerne l'ensemble des

dirigeants du Groupe suivant le principe de délégation et d'organisation présenté ci-dessus. Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses marques ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels par la vision globale et objective des menaces et opportunités potentielles ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de nos marques ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pensant sur nos activités.

### *Organisation et composantes de la gestion des risques*

Les risques sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. De façon systématique, dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, une identification et une évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des parties dédiées des reportings correspondants.

La réduction des risques (fréquence et intensité) se fait à travers des actions de prévention (risques industriels), de contrôle interne (risques liés aux processus) ou par la mise en place de plans de continuité d'activités (PCA) ou de plans d'actions opérationnels. En fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer un risque résiduel ou au contraire arbitrer en faveur de sa rétention.

Enfin, au-delà de ces processus, et afin de rassembler les marques autour d'un même cadre, le Groupe poursuit le projet de formalisation ERICA lancé en 2010 (développé ci-dessous).

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier (atteinte à l'image et à la réputation, contrefaçon et marché parallèle, risques industriels et environnementaux, risque de change et taux...).

### *Formalisation du dispositif ERICA*

Après un premier test réalisé en 2009, une démarche de formalisation de la gestion des risques majeurs a été initiée en 2010 par le groupe d'activités Vins et Spiritueux et les Parfums Christian Dior.

Ce projet, ERICA, structure et formalise la gestion des risques au sein du Groupe en fournissant :

- un cadre : chaque groupe d'activités/secteur majeur entrant dans le projet fixe les rôles et responsabilités sur le processus, la démarche et les éventuels niveaux de criticité ;
- un processus d'identification, d'analyse et de traitement des risques avec le support d'un référentiel et d'une méthodologie uniques pour le Groupe ;
- un pilotage des plans d'actions et de l'efficacité des dispositifs de contrôle en place avec une revue périodique du niveau d'exposition aux risques identifiés.

Ce projet a été déployé à l'ensemble des activités significatives du groupe LVMH en 2011, suivant une approche volontairement

pragmatique : chaque secteur ainsi que nos *holdings* régionales aux USA et au Japon ont sélectionné pour commencer quatre risques majeurs parmi les 42 du référentiel LVMH en vue du déploiement des plans d'actions avant le 30 juin 2012. Cet engagement a été matérialisé par une lettre signée des Présidents et Directeurs financiers de chaque secteur, adressée au Directeur financier du Groupe, décrivant les quatre risques sélectionnés et le plan d'action jusqu'au 30 juin 2012.

La consolidation de ces lettres a permis d'orienter nos efforts et d'accélérer l'échange de bonnes pratiques sur les risques les plus cités. Cette démarche sera poursuivie par le choix de 2 autres risques à analyser et piloter à partir de juillet 2012.

## **Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne**

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe.

Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques du Groupe. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à mettre en place et leur efficacité relèvent du dispositif de contrôle interne.

De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques et dispositifs à maîtriser.

Cette articulation a été traduite à la fois :

- dans les nouvelles fonctionnalités applicatives apportées à la plateforme d'évaluation ERICA ;
- et dans le référentiel des risques majeurs, avec une présentation pour chaque risque majeur des dispositifs de couverture présents dans le référentiel de contrôle interne.

## **2.1.3. Principes généraux de contrôle interne**

### **Définition et objectifs**

Le groupe LVMH utilise un référentiel interne établi en cohérence avec le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), et le nouveau cadre de référence de l'AMF.

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit de la performance, de la Direction générale, du management et autres responsables des Maisons et de leurs filiales, le contrôle interne, conformément à ce référentiel, comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Il est plus particulièrement destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale du Groupe et le Management des unités opérationnelles (les Maisons/les marques et leurs filiales) ;
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur du capital ;
- la fiabilité des informations financières et comptables.

Le dispositif de contrôle interne est donc constitué d'un ensemble de procédures et d'activités de contrôle qui dépasse le cadre strictement comptable et financier ; ce dispositif, parce qu'il vise à garantir le contrôle et la continuité de l'ensemble des activités existantes et nouvelles, doit permettre au management des Maisons et filiales de se consacrer pleinement à la stratégie, au développement et à la croissance du groupe LVMH.

### **Limite 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 du groupe LVMH. 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.

### **Les composantes du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées :

- un environnement général de contrôle, assis sur une définition claire et appropriée des rôles et responsabilités ;
- une gestion des risques ;
- des activités de contrôle, des procédures et une documentation appropriées ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités ;
- une surveillance permanente du dispositif.

Tous ces éléments sont à la fois pilotés et coordonnés centralement et examinés annuellement par les entités significatives du Groupe par le biais de la démarche d'auto-évaluation en place.

### **L'environnement général de contrôle**

S'appliquant à l'ensemble des activités de LVMH, le dispositif de contrôle interne vise tout d'abord à créer les conditions d'un environnement général de contrôle interne adapté aux spécificités du Groupe. Il vise en outre à prévenir et maîtriser les risques d'erreurs et de fraudes, sans pour autant garantir une élimination absolue de ces dernières.

Le groupe LVMH a toujours marqué sa détermination sur ces fondamentaux que sont l'engagement du management en faveur de l'intégrité et du comportement éthique, le principe de l'honnêteté dans les relations avec les clients, fournisseurs, employés et autres partenaires, des organisations claires, des responsabilités et pouvoirs définis et formalisés dans le respect du principe de séparation des tâches, l'évaluation régulière des performances du personnel, l'engagement pour la compétence et le développement des collaborateurs du Groupe.



Ces principes d'éthique et de gouvernance sont repris dans le Code de conduite LVMH diffusé depuis mai 2009 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce Code de conduite sert de base commune et de source d'inspiration à l'ensemble de nos marques ou métiers. En particulier, le Groupe recommande et veille à la mise en place dans les Maisons de codes de conduite, chartes fournisseurs, procédures formalisées de déclaration et suivi des conflits d'intérêt, et matrice de délégations fixant les responsabilités et pouvoirs de chacun.

L'engagement du Groupe sur la responsabilité sociétale est diffusé en interne depuis 2009 à travers un Intranet « LVMH Mind » consacré à la responsabilité sociale et environnementale, où chaque collaborateur trouve notamment le Code de conduite LVMH mais aussi la Charte environnementale adoptée dès 2001 et la Charte fournisseurs lancée en 2008 afin d'assurer le respect de règles bien précises sur l'ensemble de nos chaînes d'approvisionnement.

La gestion des compétences est un aspect significatif du système de contrôle interne. LVMH y veille tout particulièrement par l'adéquation des profils et des responsabilités correspondantes, la formalisation des revues annuelles de performance au niveau individuel et des organisations, le développement des compétences par le biais de programmes de formation spécifiques à tous les niveaux et par la promotion de la mobilité interne. Des analyses liées aux effectifs sont produites mensuellement par la Direction des ressources humaines du Groupe, faisant apparaître les variations des effectifs et les analyses afférentes, ainsi que les postes vacants et les mobilités internes. Il existe également un Intranet « LVMH Talents » réservé aux Ressources humaines du Groupe.

L'année 2011 a été particulièrement axée sur la consolidation de nos plans de continuité d'activité (PCA). Des tables rondes ont été organisées avec (i) présentation du retour d'expériences sur la crise au Japon de mars 2011, (ii) présentation d'un cas d'application du kit PCA LVMH, permettant de relancer l'utilisation de cet outil développé centralement et mis à disposition de tous dès 2008, et (iii) échanges de bonnes pratiques.

### *La gestion des risques*

Le dispositif de gestion des risques est décrit dans la partie 2.1.2. « Principes généraux de gestion des risques. »

### *Les activités de contrôles, procédures et documentation*

La mise en œuvre des pratiques et procédures de contrôle interne est assurée par les contrôleurs internes des sociétés sous la responsabilité de leur Comité de direction.

Le Groupe, à travers son Intranet finance, met à disposition l'ensemble des procédures régulièrement mises à jour concourant à l'information comptable et financière, et applicables à toutes les sociétés consolidées : il s'agit des procédures comptables et financières traitant notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (y compris les procédures budgétaires et celles des plans stratégiques), de la trésorerie et du financement (y compris la centralisation de trésorerie et les couvertures de change et de taux). Les procédures mises à disposition sur l'Intranet finance précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

Cet Intranet est également utilisé pour la diffusion des principes et bonnes pratiques de Contrôle interne :

- un guide très synthétique, les « Essentiels du contrôle interne », présente les bases de l'environnement général et les éléments incontournables sur les processus principaux : Ventes, Ventes de détail, Achats, Inventaire, Clôture des comptes, et Systèmes d'informations (contrôles généraux informatiques) ;
- en complément de ce manuel est mis à disposition le référentiel de contrôle interne LVMH, couvrant un large éventail de processus métiers. Ce référentiel détaille pour tout risque sur un processus donné les activités de contrôle clé attendues. Il est régulièrement mis à jour en prenant en compte les nouveaux systèmes d'informations et procédures. Ce référentiel structuré à l'origine sur le COSO couvre l'essentiel des dispositifs relatifs à l'élaboration comptable et financière et décrits par le cadre de référence de l'AMF ;
- les bonnes pratiques et outils de mise en œuvre sont en ligne sur cet Intranet et couvrent les sujets sur lesquels le Groupe met l'accent, les conflits d'intérêts, la délégation d'autorité, les plans de continuité d'activité, les plans de secours informatiques, les politiques et règles de sécurité informatique, les rapports d'exception, la séparation des tâches et les conflits de transactions sensibles qui en découlent, la maîtrise des frais média.

Le Groupe et les personnes en charge du contrôle interne dans les Maisons veillent à la mise en place, s'ils ne le sont déjà, de ces contrôles essentiels à la réalisation des objectifs de contrôle interne sur les processus majeurs. Un effort particulier est demandé afin de documenter dans une procédure ces activités clés pour en garantir une qualité égale dans le temps et quelle que soit la personne qui les exécute.

Les activités de contrôle et de remédiation des faiblesses de contrôle interne sont reflétées, documentées et suivies dans le cadre de la démarche de pilotage suivie par l'ensemble des entités les plus significatives du Groupe (voir plus loin « Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne »).

Sur l'Intranet finance, se trouvent aussi des procédures *Guidelines du Risk Management* et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture des risques. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne de gestion du risque.

### *Systèmes d'information et de communication*

Les plans stratégiques en termes de Systèmes d'information et de communication sont coordonnés par la Direction des systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des ERP (SAP) mis en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès), sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'informations et revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunication et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font également l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique intitulé « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de sauvegarde des données informatiques. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de sauvegarde des

données informatiques ont été développés au niveau de la société mère LVMH SA qui sont testés annuellement.

Les entités significatives se sont dotées d'un RSI (Responsable de sécurité informatique) reportant directement au Directeur des systèmes d'information. Les RSI sont animés par le RSI Groupe et forment un réseau de vigilance pour surveiller l'évolution des risques SI et mettre en place les parades adéquates en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel. Une démarche structurée d'identification et de pilotage des risques de sécurité informatique a été décidée et un projet pilote de déploiement de cette démarche devrait être organisé dès le premier trimestre 2012 sur une entité significative de l'activité Retail.

Le Groupe et les personnes en charge du contrôle interne dans les Maisons veillent à la mise en place, s'ils ne le sont déjà, de ces contrôles essentiels à la réalisation des objectifs de contrôle interne sur les processus majeurs. Un effort particulier est demandé afin de documenter dans une procédure ces activités clés pour en garantir une qualité égale dans le temps et quelle que soit la personne qui les exécute.

### *Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne*

Cette surveillance est exercée à plusieurs niveaux et principalement comme suit :

#### **Surveillance continue**

Elle est organisée sur les processus par les Directions opérationnelles de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur le contrôle détectif en complément du niveau préventif comme la séparation des tâches.

#### **Surveillance périodique du dispositif**

Elle est assurée à la fois par le management et par les auditeurs internes et externes :

- par le management ou les opérationnels sous le pilotage des contrôleurs internes ; le produit final de ce suivi est la lettre de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne signée par le Président et le Directeur financier ou par chaque membre du Comité de direction de chaque entité significative confirmant leur appropriation et leur responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation (voir § 2.1.1.) ;
- par l'audit interne LVMH et les Commissaires aux comptes, qui fournissent au management des entités et à la Direction générale du Groupe les résultats de leurs travaux de revue et leurs recommandations.

La Direction de chaque entité significative s'appuie sur un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle.

Cette auto-évaluation est basée sur le référentiel de contrôle interne LVMH. Ce référentiel couvre 12 processus clés (Ventes, Ventes de détail, Achats, Licences, Voyages et déplacements, Stock, Production, Cash, Immobilisations, Ressources humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes). Des processus particuliers ont été développés et évalués pour refléter les besoins spécifiques de certaines activités (Eaux-de-vie et Terres

à Vignes pour les Vins et Spiritueux, Fin de collection pour la Mode et Maroquinerie, Concessions pour les activités Duty Free).

Par ailleurs, au niveau de la société mère LVMH SA et du Groupe, huit processus clés listés au § 2.1.1. sont analysés en termes de risques associés et des plans d'actions définis et suivis pour remédier aux déficiences éventuelles.

La démarche d'auto-évaluation, pour chacune des 131 entités significatives retenues en 2011 a été cette année simplifiée. Jusqu'en 2010, le périmètre d'auto-évaluation était décidé par chaque marque et couvrait :

- une revue de l'environnement général de contrôle de l'entité ;
- une revue détaillée des dispositifs de contrôle clés sélectionnés par chaque marque dans le référentiel des processus métiers en fonction de la matérialité de ces processus et du niveau de couverture des risques attendu.

À partir de 2011, dans le cadre de la démarche ERICA, le périmètre d'auto-évaluation est le même pour tous, une liste unique de 83 contrôles clés établie par le Contrôle Interne Groupe.

Seul le périmètre a été affecté, la méthodologie reste inchangée :

- revue des insuffisances et suivi par les managers et la Direction de leur remédiation ;
- formalisation et documentation de cette revue, évaluation et plans d'actions dans l'outil informatique de modélisation et de pilotage du contrôle interne, également adopté par d'autres sociétés membres du CAC 40 ;
- signature par la Direction de chaque entité de la lettre de représentation.

Les lettres de représentation sont consolidées en « cascade », partant des filiales vers les maisons mères puis au niveau du Groupe.

#### **Diligences et appréciations par les dirigeants**

Ces démarches de formalisation du contrôle interne sont menées en interne. Elles permettent de capitaliser sur la connaissance et l'implication des responsables opérationnels et de faciliter le processus d'amélioration continue du contrôle interne dans le temps au sein du Groupe. Les Commissaires aux comptes sont tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes-rendus périodiques.

### **2.1.4. Les acteurs de la gestion du risque et du contrôle interne**

En plus de l'ensemble des collaborateurs qui contribuent tous à ces dispositifs, les acteurs suivants sont particulièrement impliqués à différents titres :

#### *Au niveau Groupe*

##### **Le Conseil d'administration**

Dans le cadre de ses responsabilités précédemment décrites, le Conseil d'administration contribue par la compétence et la

responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence des décisions, l'efficacité et la sécurité des contrôles – qui sont les principes déontologiques qui le gouvernent – à l'environnement général de contrôle. Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société.

Le Conseil est tenu régulièrement informé des caractéristiques des démarches et dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, et veille à la bonne prise en compte des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion (voir section Facteurs de risques).

Il est informé périodiquement, ainsi que son Comité d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

### **Le Comité exécutif**

Composé des Directions générales opérationnelles et fonctionnelles, le Comité exécutif définit les objectifs stratégiques dans le cadre des orientations déterminées par le Conseil d'administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants et à leur application.

### **Le Comité d'audit de la performance**

Dans le cadre de ses responsabilités précédemment décrites, le Comité d'audit de la performance contrôle l'existence et l'application des procédures de contrôle interne. Il étudie également les résultats des travaux de l'audit interne et valide les orientations annuelles et à moyen terme du programme d'audit interne en termes de moyens et couverture géographique, couverture d'activité et couverture des risques. Le Comité s'informe également de l'état de la gestion des risques majeurs.

### **La Direction juridique**

Dans le cadre de ses responsabilités, la Direction juridique du Groupe veille à l'application des législations et des règlements en vigueur dans les pays où est implanté le groupe LVMH. Elle a également un rôle central de veille juridique et de conseil auprès des différents groupes d'activités du Groupe.

### **La Direction des risques et assurances**

Au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, la Direction des risques et assurances est particulièrement impliquée au niveau du Groupe dans la mise à disposition d'outils et de méthodologie, dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

La Direction des risques et assurances collabore avec l'audit interne dans la définition et la mise en place des méthodes d'évaluation et processus de traitement de certains risques majeurs ou risques à impact étendu.

### **La Direction de l'audit et du contrôle interne**

La Direction de l'audit interne compte une quinzaine de professionnels à fin 2011 dont 2 chargés spécialement de la coordination du Contrôle interne. Cette équipe, centralement dirigée mais répartie sur deux bureaux, Paris et Hong Kong, intervient dans l'ensemble du Groupe.

Entre trente et quarante missions sont réalisées chaque année ; en 2011, comme prévu dans les objectifs, une attention particulière a été portée à la Chine et l'Amérique latine (Brésil, Mexique) ainsi qu'au fonctionnement des organisations de paie.

Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par des visites sur site systématiques pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

L'audit interne intervient dans le cadre d'un plan pluriannuel actualisé chaque année. Ce plan pluriannuel d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et l'appropriation du processus de contrôle interne ainsi que la correcte application des procédures en vigueur. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques potentiels, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place...), et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés. L'audit interne intervient notamment dans toutes les sociétés du Groupe, à la fois sur des thèmes opérationnels ou financiers. Une revue du processus d'auto-évaluation et de ses résultats est systématique pour les entités significatives concernées.

Le plan prévu peut être modifié en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

L'audit interne restitue ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du Groupe via un rapport de synthèse et un rapport détaillé précisant les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne.

Les grandes orientations du plan annuel et pluriannuel d'audit ainsi que les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des recommandations les plus significatives sur les missions passées sont présentés au Comité d'audit de la performance ainsi qu'aux groupes d'activités concernés.

En outre, l'audit interne coordonne depuis 2003 la mise en œuvre des dispositions de la loi de Sécurité financière relatives au contrôle interne pour le Groupe par le biais d'une cellule dédiée au contrôle interne. Cette dernière suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs.

Le contrôle interne au niveau du groupe LVMH anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions.

### *Au niveau des filiales*

#### **Les Comités de direction**

Le Comité de direction des filiales est responsable de la mise en place et du fonctionnement des contrôles nécessaires pour garantir un dispositif de contrôle interne effectif dans leur périmètre respectif. L'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels au niveau des processus métiers clés est un point majeur du dispositif de contrôle interne.

Le Comité de direction des marques ou des entités est responsable de la mise en place de plans d'action pour garantir une gestion des risques majeurs qu'il a recensés et évalués dans le processus d'auto-évaluation de leur périmètre respectif.

## 2.1.5. La gestion des risques et le contrôle interne propres à l'information financière et comptable

### Organisation

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont organisés à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes regroupées au sein de la Direction financière : Comptabilité et consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Direction du financement et de la trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

- **La Direction comptable** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des *holdings* et des comptes consolidés, en particulier des comptes et documents financiers publiés au 30 juin, le Rapport semestriel, et au 31 décembre, le document de référence, ainsi que du processus de reporting de gestion.

Dans ce cadre, la Direction comptable définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires ; la Direction comptable veille également au maintien d'un système informatique de reporting financier approprié et coordonne la mission des Commissaires aux comptes du Groupe.

- **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 cinq ans. Elle produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale (voir « Reporting de gestion » ci-dessous) ; 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 du contrôle de gestion est de par ses attributions et la solidité du reporting qu'elle produit un acteur très essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

- **La Direction des systèmes d'information** définit et met en place les systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications partagé par l'ensemble du Groupe. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et données, et aide les marques dans l'élaboration des plans de secours. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et sociétés.
- **La Direction du financement et de la trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du Groupe, de la gestion optimisée du bilan et de la dette

financière, de la maîtrise des frais financiers, de l'amélioration de la structure financière et d'une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, liquidité et de contrepartie. Au sein de cette Direction, la Trésorerie internationale veille plus particulièrement à la centralisation de la trésorerie du Groupe, et à sa prévision par le biais de révisés trimestriels élaborés par les sociétés, et répond aux besoins de liquidités et de financements des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette Direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique de couverture des risques générés directement ou indirectement par les sociétés du Groupe. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de taux et de contrepartie, destinée à limiter l'impact négatif des fluctuations des taux d'intérêt et des risques de crédit sur les activités et les investissements.

Dans ce cadre, une politique de gestion et des procédures très strictes ont été mises en place pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Au sein de cette Direction, la distinction entre *front office* et *back office*, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur comptable sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle en temps réel des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté périodiquement au Comité d'audit de la performance. Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières au Comité exécutif du Groupe et font l'objet d'une documentation détaillée.

- **La Direction fiscale** coordonne la préparation des déclarations fiscales en veillant au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et définit la stratégie en matière de planning fiscal lié aux orientations opérationnelles du Groupe. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et coordonne le reporting unifié des données fiscales.
- **La Direction de la communication financière** est responsable de la coordination des informations diffusées à la communauté financière afin de lui donner une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (Rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site Internet...).

Chacune de ces Directions coordonne le contrôle interne à caractère financier du Groupe dans son domaine respectif via les Directions financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolidateur, Trésorier...).



Des commissions financières réunissant les Directions financières des principales sociétés du Groupe et les Directions de la société mère LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les Directions centrales, ces commissions traitent notamment des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion.

### *Principes comptables et 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. En outre, les reportings comptable et de gestion procèdent d'un même et unique système, ce qui garantit la cohérence des données internes et publiées.

### *Processus de consolidation*

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions précises et d'un système de remontées d'information adapté permettant de traiter une information exhaustive et fiable, selon une méthodologie homogène et dans des délais appropriés. Le Président et le Directeur financier de chaque société s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris les éléments figurant hors bilan, par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par secteur et groupe d'activités garantissant également un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau du Groupe, les équipes en charge de la consolidation sont dédiées par activité et sont en contact permanent avec les groupes d'activités et sociétés concernés ; cette proximité permet une meilleure compréhension et validation de l'information financière remontée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

## **2.2. 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 56).

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.

### **2.2.1. 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

### *Reporting de gestion*

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, 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 au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau groupe LVMH, spécialisée par activité, est en contact permanent avec les groupes d'activités et les sociétés concernés, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence notamment des représentants financiers du Groupe et des sociétés concernées, durant lesquelles les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du groupe LVMH, sur la base des diligences effectuées pour les besoins d'examens limités et de missions d'audit.

### **2.1.6. Conclusions**

Le groupe LVMH poursuit la démarche d'amélioration continue de son contrôle interne, engagée depuis 2003, par le renforcement du dispositif d'auto-évaluation et de son appropriation par les principaux acteurs.

En réponse à l'évolution réglementaire, le groupe LVMH depuis 2010 a lancé le projet ERICA, démarche intégrant gestion des risques et contrôle interne, et conformément à l'objectif engagé sur 2011 l'ensemble de ses activités significatives sur cette démarche.

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).

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.

## 2.2.2. 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.

## 2.2.3. 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 est 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).

## 2.2.4. 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 IFRS et des principes comptables 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'information, 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 sur les 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.

### 2.2.5. 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'information.

- **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'information** diffuse les standards techniques du groupe Christian Dior Couture 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 Christian Dior Couture. Elle coordonne la politique de sécurité des systèmes et des données, et l'élaboration des plans de secours.

## 2.3. CHRISTIAN DIOR

### 2.3.1. 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,

### 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 Christian Dior Couture 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 siège de Christian Dior Couture, 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.

### 2.2.6. Perspectives

- 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.

- 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.

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.

## 2.3.2. 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.

## 2.3.3. 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 intégrées (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.

## 2.3.4. 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.

## 2.3.5. 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 26 juillet 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 de quatre mois clos le 30 avril 2012.

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 30 juillet 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**  
Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**  
Olivier Breillot