

Christian Dior

Rapport annuel au 31 décembre 2020

Assemblée générale mixte du 15 avril 2021

Message du Président	2
Historique	5
Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2020 ...	6
Chiffres clés	7

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior 9

1. Modèle économique de Christian Dior	9
2. Présentation des activités, faits marquants et perspectives	13
3. Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés	35
4. Éthique et responsabilité	49
5. Environnement et durabilité	75
6. Talents et attractivité	93
7. Solidarité et mécénat	109
8. Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne	115

Rapport de gestion du Conseil d'administration : la société Christian Dior 133

1. Résultat de la société Christian Dior	134
2. Actionariat de la Société	136
3. Plans d'options - attributions gratuites d'actions	136
4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	138
5. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions	139

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise..... 143

1. Gouvernement d'entreprise	144
2. Rémunération des mandataires sociaux	166
3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	178

Comptes consolidés 179

1. Compte de résultat consolidé	180
2. État global des gains et pertes consolidés	181
3. Bilan consolidé	182
4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés ..	183
5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée	184
6. Annexe aux comptes consolidés	185
7. Liste des sociétés consolidées	248
8. Liste des sociétés non incluses dans la consolidation ..	256
9. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	257

Comptes annuels de la société Christian Dior..... 263

1. Compte de résultat	264
2. Bilan	265
3. Tableau de variation de trésorerie	266
4. Annexe aux comptes annuels	267
5. Filiales et participations	276
6. Résultat des cinq derniers exercices	277
7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	278
8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	282

Renseignements de caractère général concernant la société et son capital ; bourse 285

1. Renseignements concernant la Société	286
2. Renseignements concernant le capital	289
3. Répartition du capital et des droits de vote	290
4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior	292

Déclaration du Responsable du Rapport annuel .. 297

Les totaux des tableaux étant issus de montants non arrondis, des écarts peuvent exister entre ceux-ci et la somme des montants arrondis des éléments dont ils sont constitués.

Christian Dior

Rapport annuel au 31 décembre 2020

Message du Président



Ne pas subir

Les crises sont des moments décisifs où les stratégies sont mises à l'épreuve et où les tendances s'accroissent. Celle-ci n'échappe pas à la règle. Au vu des résultats publiés par le Groupe pour l'année 2020, l'esprit entrepreneurial, la créativité et le sens des responsabilités qui nous animent ont été de très puissants atouts pour tenir bon face à la pandémie. 2021 devrait être l'année de la reprise, notre Groupe est prêt.

Résister

« Ne pas subir », chacun connaît cette célèbre devise du maréchal de Lattre de Tassigny. C'est dans cette disposition que j'ai abordé la crise, dont les premiers effets se sont fait sentir au début de l'année 2020. C'est cet esprit de résistance contre la fatalité que j'ai voulu diffuser dans l'ensemble du Groupe. Un an après, je le constate avec fierté, le Groupe a fait preuve d'une résistance remarquable face à cette crise sanitaire sans précédent que le monde traverse et toutes les équipes ont manifesté un engagement sans faille, que je salue et dont je les remercie. Certes, la pandémie a affecté toutes nos activités, avec une magnitude variable selon les périodes et les régions. Mais grâce à la mobilisation de leurs équipes, nos Maisons ont rapidement réagi, ont conservé leur lucidité et leur force d'initiative, et pris des mesures de gestion efficaces dont les effets ont été immédiatement perceptibles. Si l'arrêt des voyages internationaux a pénalisé fortement certaines activités du Groupe, notamment dans le secteur hôtelier et le *travel retail*, une forte reprise a été ressentie en Asie dès le second semestre, en même temps que les États-Unis connaissaient une amélioration sensible des tendances. La diversification des activités et des implantations, à laquelle je suis si attaché, a puissamment joué son rôle d'amortisseur des chocs. Mais surtout, nos grandes marques ont, comme en 2008-2009, à nouveau creusé l'écart : la qualité de leurs produits, la créativité

redoublée, la dynamique d'innovation accélérée sont des phares dans des temps troublés et constituent des valeurs-repères pour des clients qui recherchent des produits qui durent longtemps. Louis Vuitton et Christian Dior, en particulier, portés par le succès de leurs modèles iconiques et de leurs nouveautés, réalisent une performance remarquable au second semestre 2020. De son côté, le cognac Hennessy a connu une bonne résistance, confortant son statut de première marque mondiale de spiritueux premium.

Dans l'ensemble, notre Groupe a pu compter sur une alliance d'atouts majeurs pour surmonter la situation : d'une part, des choix d'investissement pertinents au cours des dernières années, qui se sont traduits par l'accroissement de notre ensemble de Maisons et de produits et un tournant numérique majeur imprimé dans nos activités ; d'autre part, un bon équilibre géographique et une organisation décentralisée, fondée sur une large diversité de talents, de profils et de cultures, qui favorise l'esprit d'entreprise et la réactivité – des qualités dont les événements de l'année écoulée ont prouvé, s'il en était encore besoin, le caractère indispensable.

Protéger

« Ne pas subir », ce fut aussi mon état d'esprit dans toutes les décisions que le Groupe a prises en matière sanitaire. Dès les débuts de la crise, la priorité constante du Groupe a été de protéger la santé de ses clients et collaborateurs. J'ai fait prendre par l'ensemble de nos Maisons toutes les mesures possibles pour accompagner nos équipes et préserver leur intégrité avec la création d'une *task force* dédiée. Celle-ci a vocation à perdurer au-delà de la crise sanitaire pour entériner, à long terme et dans tous nos métiers, le renforcement de notre politique de sécurité au travail. Cette préoccupation a parallèlement conduit notre Groupe à prendre une part active dans le combat collectif contre la pandémie. Très souvent à l'initiative même de leurs collaborateurs, de nombreuses Maisons ont interrompu leurs opérations habituelles pour mettre les savoir-faire de leurs ateliers et leurs expertises logistiques au service de l'intérêt général. Partout dans le monde, ces initiatives ont contribué à l'approvisionnement urgent des hôpitaux et communautés locales en masques, blouses, flacons de gel hydroalcoolique, respirateurs et autres équipements essentiels. Autant d'actes de mobilisation spontanée qui font l'honneur de notre Groupe : j'adresse mes plus sincères remerciements à toutes celles et ceux qui ont participé à ce vaste élan solidaire.

S'engager

« Ne pas subir », c'est aussi être à l'écoute du monde et en saisir les évolutions, et percevoir ce que les citoyens de tous les pays veulent voir changer. Nos implantations, vastes et diverses, nous permettent d'avoir une oreille très attentive sur ces bruissements, ces demandes sociétales, qui sont le diapason de nos clients de demain. Notre capacité d'engagement, inscrite dans les valeurs du Groupe, a été démontrée tout au long de l'année dans nos actions en faveur de l'environnement, du développement durable et de l'inclusion. Parce que nous élaborons, depuis de très nombreuses années, nos produits selon les plus hautes exigences en matière de conditions de travail, de préservation de la biodiversité et de minimisation de notre empreinte carbone, notre approche globale fait désormais référence dans notre secteur. Nos Maisons, dont la réputation repose sur la durabilité des produits et sur le travail de la main, sont parmi les plus vertueuses en matière de responsabilité environnementale.

De même, sur le plan de la responsabilité sociale, notre Groupe et ses Maisons ont confirmé leur engagement exemplaire, à l'image du soutien exprimé à la communauté africaine-américaine aux États-Unis. Nous pouvons aussi nous montrer fiers de notre adhésion au réseau *Business and Disability Network* de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en vue de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cet attachement à l'inclusion sociale et à la transmission des savoir-faire est également illustré par les réussites de notre Institut des Métiers d'Excellence, qui a dépassé en 2020 le seuil symbolique des 1 000 personnes formées depuis sa création. Enfin, nous avons veillé à maintenir des relations équitables, transparentes et de confiance avec l'ensemble de nos partenaires et fournisseurs, en particulier dans le but de soutenir ceux qui se sont trouvés fragilisés par les conséquences de la pandémie. Nos métiers font vivre, notamment en France, un écosystème d'emplois indirects et de talents, que nous nous efforçons de soutenir.

Par ailleurs, depuis la mise en place pionnière de notre politique environnementale en 1992, nous avons sans cesse redoublé d'efforts pour contenir les impacts de nos activités, notamment sur la biodiversité, l'eau et le climat. Et des étapes capitales ont été franchies en 2020, de diverses manières. Je pense, par exemple, à la stratégie de transport maritime plus économe en carbone mise au point par Hennessy, ou, sur un autre plan, au nouvel étui écoconçu des cuvées Ruinart. De manière générale, l'ensemble de nos Maisons s'est engagé dans des programmes environnementaux ambitieux. Certaines, comme Guerlain ou Stella McCartney, en ont fait un axe de développement et d'identité majeur. Enfin, alors que les objectifs environnementaux que nous nous étions fixés à l'horizon 2020 ont été globalement atteints, nous souhaitons désormais poursuivre et amplifier nos actions avec le lancement d'une nouvelle initiative LIFE 360. Fondé sur quatre axes – le climat, la biodiversité, la circularité créative et la transparence –, ce programme deviendra la boussole environnementale du Groupe.

Innovover

Parmi les tendances de fond accentuées par la pandémie, la digitalisation de nos activités a connu une puissante accélération en 2020, rendue possible à la fois par l'avance dont nous disposions déjà dans ce domaine, et par une adaptation rapide de nos méthodes de travail. La forte progression du e-commerce a ainsi compensé en partie l'effet des fermetures des boutiques du Groupe, notamment chez Sephora où les ventes en ligne ont atteint des niveaux historiques. Plus généralement, toutes nos Maisons ont rivalisé d'ingéniosité et d'esprit créatif pour renforcer leur désirabilité, entretenir le lien qu'elles ont tissé avec leurs clients, et imaginer pour eux des expériences digitales inédites. Les défilés digitaux de la Maison Christian Dior Couture resteront parmi les grands moments de cette année si particulière, comme des parenthèses de bonheur créatif et de rêve. Les défilés filmés et mis en scène par Hedi Slimane pour Celine ont obtenu un grand retentissement. Jonathan Anderson pour Loewe, Nicolas Ghesquière et Virgil Abloh pour Louis Vuitton nous ont aussi offert des présentations époustouflantes.

Dans le même temps, une attention soutenue a été portée au développement de l'outil de production de nos Maisons, ainsi qu'à l'excellence de leur distribution aussi bien physique qu'à distance. La priorité est restée à la qualité de l'expérience d'achat offerte à nos clients.

Se projeter

En ce début d'année 2021, nous avons le privilège d'accueillir au sein de notre Groupe la Maison Tiffany et ses équipes. Icône de l'Amérique, cette marque porte en elle un ton de joie et d'amour unique, et sa célèbre boîte bleue crée le désir dans le monde entier. Je suis convaincu que nous saurons la faire rayonner, innover et croître avec une détermination et une passion analogues à celles que nous avons su déployer, au fil des ans, pour chacune de nos Maisons.

Même si des espoirs thérapeutiques laissent entrevoir une sortie progressive de la pandémie, le Groupe fait encore face à de nombreux défis. Et l'environnement économique incertain dans lequel nous évoluons exige de rester vigilants. Ce sera notre ligne de conduite pour les mois à venir, afin de nous tenir dans la meilleure position possible pour saisir les opportunités de cette reprise espérée en 2021. L'avance de notre Groupe est forte, ses fondations sont solides – ce dont témoigne son appréciation par les marchés en 2020 – mais il reste encore bien des espaces de développement. Sachons y faire prospérer notre imagination.

Les crises nous rendent plus forts : nos Maisons en ont traversé de nombreuses au cours de leurs décennies d'existence. Et pourvu que l'on en tire les leçons, elles sont un puissant ressort pour les années de croissance qui leur succèdent. Comme par le passé, nous saurons transformer l'épreuve en succès car nous saurons proposer des produits créatifs et innovants qui suscitent le désir.

Car l'histoire de cette crise et des mois de confinement traversés, c'est aussi celle de clients peut-être plus que jamais à la recherche de nos produits emblématiques, désireux de vivre et partager les expériences précieuses qu'ils leur procurent : l'instant où l'on ouvre une bouteille de Château d'Yquem et où vient à l'esprit, en même temps que ses mille arômes, l'image dorée du soleil sur les vignes ; le voyage olfactif à travers le temps, les fleurs les plus rares promises par un flacon de Guerlain ou de Dior ; la joie d'ouvrir une boîte bleue de chez Tiffany ou de contempler un collier Bvlgari ; la réconfortante douceur d'une étoffe précieuse de chez Loro Piana, des plus beaux cuirs travaillés par Louis Vuitton, Fendi ou Loewe ; le tombé somptueux d'une robe de Christian Dior ou de Celine ; l'inépuisable fascination suscitée par un mouvement de TAG Heuer ou d'Hublot... Nos Maisons sont d'innombrables promesses d'émerveillement. Symboles d'authenticité, de qualité, elles donnent à l'existence sa richesse de saveurs. Elles animent le moteur même de la vie : le désir.

Bernard Arnault

Président du Conseil d'administration

Historique

La société Christian Dior a pour origine la création, en 1946, par Monsieur Christian Dior, d'une Maison de haute couture dans un hôtel particulier au 30, avenue Montaigne à Paris, où la Société maintient toujours son siège social.

Le groupe Boussac, dont la société Christian Dior faisait alors partie, fut repris en 1984 par Monsieur Bernard Arnault associé à un groupe d'investisseurs. En 1988, la société Christian Dior prit, à travers l'une de ses filiales, une participation de 32 % dans le capital de LVMH, participation qui s'accrut au fil des ans. Ainsi, Christian Dior détient au 31 décembre 2020 41 % du capital et 56 % des droits de vote de LVMH, sachant que le Groupe Familial Arnault détient, en plus, à cette même date environ 6 % du capital et 7 % des droits de vote de LVMH.

Le groupe Christian Dior s'est constitué d'alliances successives entre des entreprises qui, de génération en génération, ont su marier tradition d'excellence, passion créative, ouverture au monde et esprit de conquête. Désormais, ensemble, elles composent un Groupe puissant de dimension mondiale, mettent leur expertise au service de marques plus jeunes et continuent à cultiver l'art de grandir et de traverser le temps sans perdre leur âme et leur image d'exception.

Du XIV^e siècle à nos jours

XIV ^e siècle	1365	Clos des Lambrays		1952	Givenchy
XVI ^e siècle	1593	Château d'Yquem			Connaissance des Arts
XVIII ^e siècle	1729	Ruinart		1955	Château du Galoupet
	1743	Moët & Chandon		1957	Parfums Givenchy
	1765	Hennessy		1958	Starboard Cruise Services
	1772	Veuve Clicquot		1959	Chandon
	1780	Chaumet		1960	DFS
				1969	Sephora
XIX ^e siècle	1815	Ardbeg		1970	Kenzo
	1817	Cova			Cape Mentelle
	1828	Guerlain		1972	Perfumes Loewe
	1832	Château Cheval Blanc		1974	Investir-Le Journal des Finances
	1843	Krug		1975	Ole Henriksen
		Glenmorangie		1976	Benefit Cosmetics
	1846	Loewe			Belmond
	1849	Royal Van Lent		1977	Newton
	1852	Le Bon Marché		1980	Hublot
	1854	Louis Vuitton		1983	Radio Classique
	1858	Mercier		1984	Marc Jacobs
	1860	TAG Heuer			Make Up For Ever
		Jardin d'Acclimatation		1985	Cloudy Bay
	1865	Zenith		1988	Kenzo Parfums
	1870	La Samaritaine		1991	Fresh
	1884	Bvlgari		1992	Colgin Cellars
	1895	Berluti		1993	Belvedere
	1898	Rimowa		1998	Bodega Numanthia
				1999	Terrazas de los Andes
XX ^e siècle	1908	Les Echos			Cheval des Andes
	1914	Patou			
	1916	Acqua di Parma			
	1923	La Grande Épicerie de Paris			
	1924	Loro Piana			
	1925	Fendi		2004	Nicholas Kirkwood
	1936	Dom Pérignon		2006	Château d'Esclans
		Fred			Maisons Cheval Blanc
	1944	Le Parisien-Aujourd'hui en France		2008	KVD Vegan Beauty
	1945	Celine		2009	Maison Francis Kurkdjian
	1946	Christian Dior Couture		2010	Woodinville
	1947	Parfums Christian Dior		2013	Ao Yun
		Emilio Pucci			Marc Jacobs Beauty
				2016	Cha Ling
				2017	Fenty Beauty by Rihanna
					Volcán De Mi Tierra
				2019	Fenty
			XXI ^e siècle	2004	Nicholas Kirkwood
				2006	Château d'Esclans
					Maisons Cheval Blanc
				2008	KVD Vegan Beauty
				2009	Maison Francis Kurkdjian
				2010	Woodinville
				2013	Ao Yun
					Marc Jacobs Beauty
				2016	Cha Ling
				2017	Fenty Beauty by Rihanna
					Volcán De Mi Tierra
				2019	Fenty

Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2020

Conseil d'administration

Bernard ARNAULT
Président du Conseil d'administration

Sidney TOLEDANO
Vice-Président et Directeur général

Delphine ARNAULT ⁽¹⁾

Nicolas BAZIRE

Hélène DESMARAIS ⁽¹⁾⁽²⁾

Renaud DONNEDIEU de VABRES ⁽²⁾

Ségolène GALLIENNE ⁽²⁾

Christian de LABRIFFE ⁽²⁾

Maria Luisa LORO PIANA

Censeur

Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA ⁽¹⁾

Comité d'audit de la performance

Christian de LABRIFFE ⁽²⁾
Président

Nicolas BAZIRE

Renaud DONNEDIEU de VABRES ⁽²⁾

Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

Hélène DESMARAIS ⁽²⁾
Présidente

Nicolas BAZIRE

Christian de LABRIFFE ⁽²⁾

Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
représenté par Gilles Cohen

MAZARS
représenté par Loïc Wallaert et Guillaume Machin

(1) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.

(2) Personnalité indépendante.

La liste des mandats des Administrateurs figure au point 1.4.1 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, pages 151 et suivantes.

Chiffres clés

Principales données consolidées

(en millions d'euros et en pourcentage)	2020	2019	2018 ⁽¹⁾
Ventes	44 651	53 670	46 826
Marge brute	28 780	35 547	31 201
Marge brute en pourcentage des ventes	65%	66,2%	66,6%
Résultat opérationnel courant	8 300	11 492	10 001
Marge opérationnelle courante en pourcentage des ventes	18,6%	21,4%	21,4%
Résultat net, avant part des minoritaires	4 970	7 810	6 942
Résultat net, part des minoritaires	3 037	4 872	4 368
Résultat net, part du Groupe	1 933	2 938	2 574
Capacité d'autofinancement	13 990	16 092	11 944
Investissements d'exploitation	2 478	3 294	3 038
Cash-flow disponible d'exploitation ^(a)	6 093	6 237	5 382
Capitaux propres, part du Groupe	11 270	10 880	14 240
Intérêts minoritaires	24 974	24 837	22 132
Capitaux propres totaux	36 244	35 717	36 372
Dette financière nette ^{(b)(c)}	4 213	6 184	418
Ratio Dette financière nette/Capitaux propres totaux ^(c)	11,6%	17,3%	1,1%

(a) Voir définition du cash-flow disponible d'exploitation dans les comptes consolidés, au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée.

(b) Hors dettes locatives et engagements d'achat de titres minoritaires, classés en Autres passifs non courants.

(c) Hors acquisition de titres Belmond fin 2018. Voir Note 18.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

Données par action

(en euros)	2020	2019	2018 ⁽¹⁾
Résultats consolidés par action			
Résultat net, part du Groupe	10,72	16,29	14,30
Résultat net, part du Groupe après dilution	10,70	16,27	14,25
Dividende par action			
Acomptes	2,00	31,40 ^(a)	2,00
Solde	4,00	2,60	4,00
Montant brut global versé au titre de l'exercice^(b)	6,00^(c)	34,00^(d)	6,00

(a) Dont 2,20 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

(b) Montant brut global avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Pour l'exercice 2020, montant proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.

(d) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

(1) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Informations par groupe d'activités

Ventes par groupe d'activités <i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	2020	2019	Variation	
			publiée	Organique ^(a)
Vins et Spiritueux	4 755	5 576	-15%	-14%
Mode et Maroquinerie	21 207	22 237	-5%	-3%
Parfums et Cosmétiques	5 248	6 835	-23%	-22%
Montres et Joaillerie	3 356	4 405	-24%	-23%
Distribution sélective	10 155	14 791	-31%	-30%
Autres activités et éliminations	(70)	(174)	ns	ns
Total	44 651	53 670	-17%	-16%

(a) À structure et taux de change comparables. Pour l'année 2020, l'effet de change est de -1% et l'effet de périmètre est quasi nul. Pour le quatrième trimestre 2020, l'effet de change est de -4% et l'effet de périmètre est quasi nul.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités <i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	2020	2019	Variation
Vins et Spiritueux	1 388	1 729	-20%
Mode et Maroquinerie	7 188	7 344	-2%
Parfums et Cosmétiques	80	683	-88%
Montres et Joaillerie	302	736	-59%
Distribution sélective	(203)	1 395	ns
Autres activités et éliminations	(455)	(395)	ns
Total	8 300	11 492	-28%

Informations par zone géographique

Ventes par zone géographique de destination <i>(en pourcentage)</i>	2020	2019	2018
France	8	9	10
Europe (hors France)	16	19	19
États-Unis	24	24	24
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	34	30	29
Autres marchés	11	11	11
Total	100	100	100

Ventes par devise de facturation <i>(en pourcentage)</i>	2020	2019	2018
Euro	19	22	22
Dollar US	27	29	29
Yen japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	4	5	6
Autres devises	43	37	36
Total	100	100	100

Nombre de boutiques	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
France	512	535	514
Europe (hors France)	1 175	1 177	1 153
États-Unis	866	829	783
Japon	428	427	422
Asie (hors Japon)	1 514	1 453	1 289
Autres marchés	508	494	431
Total	5 003	4 915	4 592

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

1. Modèle économique de Christian Dior

1.	Présentation des secteurs d'activités	10
2.	Les valeurs d'un groupe engagé	11
3.	Modèle opérationnel	11

Le Groupe développe ses Maisons sur le long terme, dans le respect de leur force et de leur singularité mais aussi selon des valeurs et un modèle communs.

1. Présentation des secteurs d'activités

Au travers de ses Maisons, le groupe Christian Dior est le seul acteur simultanément présent dans les secteurs du luxe suivants :

Vins et Spiritueux : situées en Champagne, dans le Bordelais ou dans les régions viticoles les plus renommées, les Maisons du Groupe, souvent séculaires, cultivent un caractère unique et partagent une forte culture de l'excellence. Les activités du Groupe dans les Vins et Spiritueux se répartissent entre la branche Champagne et Vins et la branche Cognac et Spiritueux. S'appuyant sur un réseau de distribution international agile et puissant, ce groupe d'activités axe son développement sur les segments haut de gamme du marché. Numéro un mondial du cognac avec Hennessy et du champagne avec le premier portefeuille de marques rassemblant des gammes complémentaires, le groupe Christian Dior détient également une activité de vins pétillants et tranquilles haut de gamme implantée à travers le monde.

Mode et Maroquinerie : le Groupe réunit à la fois des Maisons à l'héritage unique et des marques plus récentes à fort potentiel. Maisons de haute couture ou de mode de luxe, les Maisons du groupe Christian Dior fondent leur réussite sur la qualité, l'authenticité et l'originalité de leurs créations, portées par des créateurs au talent reconnu. Les Maisons du Groupe se concentrent sur la créativité de leurs collections, le développement de produits iconiques et intemporels, l'excellence de leur distribution et le renforcement de leur présence en ligne, tout en préservant leur identité.

Parfums et Cosmétiques : acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, le groupe Christian Dior rassemble des Maisons mondialement établies et des jeunes marques à l'avenir prometteur. L'activité Parfums et Cosmétiques bénéficie d'une dynamique exceptionnelle qui repose aussi bien sur la pérennisation et le développement de lignes phares que sur l'audace de nouvelles créations. Les Maisons entretiennent ce qui

fait leur singularité, gage de différenciation pour leurs adeptes sur un marché mondial très concurrentiel. Toutes sont animées par les mêmes valeurs : quête d'excellence, créativité, innovation et parfaite maîtrise de leur image.

Montres et Joaillerie : au sein de ce groupe d'activités le plus récemment mis en place, les Maisons du groupe Christian Dior opèrent dans l'horlogerie haut de gamme, la joaillerie et la haute joaillerie. Le Groupe rassemble des marques aux positionnements complémentaires, parmi les plus dynamiques du marché. Fortes d'un savoir-faire parfaitement maîtrisé, ces Maisons déploient créativité et innovation pour surprendre leurs clients à travers le monde et répondre à leurs désirs.

Distribution sélective : les enseignes de distribution sélective du Groupe poursuivent un seul et même objectif : transformer le shopping en une expérience unique. Architecture d'intérieur élégante, sélection pointue de produits et services haut de gamme avec une personnalisation de la relation : les clients sont au cœur de leurs attentions au quotidien. Opérant aux quatre coins du monde, les Maisons sont présentes à travers deux concepts, la distribution sélective et la vente de produits de luxe à la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail).

Autres activités : les Maisons de ce groupe d'activités ont en commun d'être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre cher au groupe Christian Dior. Cette approche est notamment partagée par le groupe Les Echos qui, outre *Les Echos* – premier quotidien économique français – réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle, le chantier naval Royal Van Lent – qui construit et commercialise des yachts sur-mesure sous la prestigieuse bannière *Feadship*, *Belmond* – qui dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service, et les hôtels d'exception *Cheval Blanc* qui opèrent à travers le monde.

2. Les valeurs d'un groupe engagé

L'âme du groupe Christian Dior et de ses Maisons s'exprime dans tout ce que le Groupe entreprend. Elle repose sur les valeurs fondamentales qui irriguent le Groupe et qui sont partagées par tous.

Être créatifs et innovants : la créativité et l'innovation sont inscrites dans les gènes du Groupe et ont, au fil du temps, assuré le succès des Maisons et assis leur légitimité. Socle des Maisons qui composent le Groupe, ce tandem créativité-innovation est au cœur d'une délicate équation : renouveler l'offre proposée par les Maisons et être résolument tournés vers l'avenir, tout en s'inscrivant dans le respect de leur patrimoine.

Offrir l'excellence : au sein du Groupe, aucun compromis n'est possible sur la qualité. Parce que les Maisons incarnent l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus abouti, une attention minutieuse est portée aux détails et à la perfection : du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que le Groupe cultive sa différence.

Cultiver l'esprit d'entreprise : agile, l'organisation décentralisée du Groupe favorise l'efficacité et la réactivité. Elle stimule les initiatives individuelles en confiant des responsabilités importantes à chacun. L'esprit d'entreprise promu par le Groupe facilite la prise de risque et encourage la persévérance ; il nécessite un esprit pragmatique et une capacité à mobiliser des équipes en les entraînant vers des objectifs ambitieux.

S'engager pour un impact positif : chacune des actions du Groupe et de ses collaborateurs est porteuse de nos engagements en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement. Ils sont le fondement de la performance et de la pérennité de nos Maisons. Convaincus qu'il n'y a pas de produit désirable sans société durable, nous avons à cœur d'assurer que nos produits et la façon dont ils sont fabriqués impactent positivement l'ensemble de notre écosystème et les territoires dans lesquels le Groupe est implanté, et que le Groupe contribue activement à un avenir meilleur.

3. Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel unique du groupe Christian Dior repose sur six piliers, et contribue à la réussite à long terme du Groupe en conjuguant croissance rentable, durabilité et engagement en faveur de l'excellence :

Une organisation décentralisée : le mode de fonctionnement adopté garantit autonomie et forte réactivité aux Maisons. Cela leur permet d'être au plus près des clients, d'assurer une prise de décision rapide, efficace, juste et de motiver durablement les collaborateurs du Groupe en les incitant à exercer leur esprit entrepreneurial.

La croissance interne : le Groupe donne la priorité à la croissance interne et s'attache à tout mettre en œuvre pour développer ses Maisons et y encourager et protéger la créativité. Les collaborateurs sont clés dans un tel modèle et les accompagner dans leur carrière, les inciter à toujours se dépasser est primordial.

L'intégration verticale : pour cultiver l'excellence d'amont en aval, l'intégration verticale permet de maîtriser tous les aspects de la chaîne de valeur, depuis les sources d'approvisionnement

jusqu'à la distribution sélective, en passant par l'outil de fabrication. Cette maîtrise garantit le contrôle rigoureux de l'image des Maisons.

La mise en place de synergies : la mise en commun à l'échelle du Groupe de moyens pour créer des synergies intelligentes se fait dans le respect de l'identité et de l'autonomie des Maisons. La puissance mutualisée que représente Christian Dior en tant que Groupe doit pouvoir bénéficier à chacune d'entre elles.

La pérennisation des savoir-faire : les Maisons composant le groupe Christian Dior s'inscrivent dans un temps long. Pour préserver leur identité et leur excellence, le Groupe et ses Maisons ont mis en place de nombreux dispositifs de transmission de savoir-faire et de valorisation des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes générations.

Un équilibre des activités et des implantations géographiques : le Groupe s'est donné les moyens de progresser régulièrement grâce à l'équilibre entre ses activités et une présence répartie géographiquement. Cet équilibre permet au Groupe de mieux résister aux aléas de l'économie.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

2. Présentation des activités, faits marquants et perspectives

1.	Vins et Spiritueux	14
1.1	Champagne et Vins	14
1.2	Cognac et Spiritueux	16
1.3	La distribution des Vins et Spiritueux	18
1.4	Faits marquants 2020 et perspectives 2021	18
2.	Mode et Maroquinerie	19
2.1	Les marques du groupe Mode et Maroquinerie	19
2.2	Position concurrentielle	20
2.3	La création	20
2.4	La distribution	21
2.5	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	21
2.6	Faits marquants 2020 et perspectives 2021	22
3.	Parfums et Cosmétiques	24
3.1	Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques	24
3.2	Position concurrentielle	24
3.3	La recherche	25
3.4	Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance	25
3.5	Distribution et communication	25
3.6	Faits marquants 2020 et perspectives 2021	26
4.	Montres et Joaillerie	27
4.1	Les marques du groupe Montres et Joaillerie	27
4.2	Position concurrentielle	28
4.3	La distribution	28
4.4	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	28
4.5	Faits marquants 2020 et perspectives 2021	29
5.	Distribution sélective	30
5.1	L'activité «travel retail»	30
5.2	L'activité «selective retail»	31
5.3	Position concurrentielle	31
5.4	Faits marquants 2020 et perspectives 2021	32
6.	Autres activités	33

1. Vins et Spiritueux

En 2020, les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux représentent 11% des ventes totales du groupe Christian Dior. La part des champagnes et vins est de 45%, celle des cognacs et spiritueux de 55%.

1.1 Champagne et Vins

1.1.1 Les marques de champagne et vins

Le Groupe produit et commercialise une gamme de marques très étendue de vins de champagne de haute qualité. En dehors de la Champagne, le Groupe élabore et distribue un ensemble de vins pétillants et tranquilles haut de gamme produits dans neuf pays et sur quatre continents : France, Espagne, États-Unis (Californie), Argentine, Brésil, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde et Chine.

Moët & Chandon, fondée en 1743, premier vigneron, producteur et premier exportateur de la Champagne, est caractérisée par son héritage légendaire et son esprit pionnier. La Maison, forte de son solide ancrage dans la tradition avec sa cuvée emblématique *Moët Impérial* et ses déclinaisons en rosé et la collection *Grand Vintage*, se place résolument dans une dynamique d'innovation, illustrée notamment par le *Moët Ice Impérial*, le tout premier champagne conçu exclusivement pour être dégusté sur glace et dans de grands verres pour en révéler toute sa subtilité.

Dom Pérignon porte l'héritage de Dom Pierre Pérignon, moine bénédictin du XVII^e siècle dont l'ambition était de faire « le meilleur vin du monde ». Les champagnes Dom Pérignon ne peuvent être que millésimés. Le Chef de Cave est le maître absolu du processus de vieillissement des vins, expression d'une véritable vision du vin et d'un grand travail sur son architecture. Le vin évolue par plateaux successifs, qui définissent autant de fenêtres d'expression, appelées Plénitudes. La première cuvée de Dom Pérignon a été élaborée par Moët & Chandon en 1936.

Veuve Clicquot, réputée pour son travail du Pinot Noir et son expertise en vins de réserve, occupe le deuxième rang de la profession. Les champagnes Veuve Clicquot incarnent un art de vivre chic et audacieux que la Maison cultive depuis sa création, en 1772. Les cuvées emblématiques de la Maison sont le *Brut Carte Jaune*, le *Veuve Clicquot Rosé* (le tout premier rosé d'assemblage, créé il y a 200 ans) ainsi que la cuvée de prestige *La Grande Dame*, dont les huit grands crus historiques de la Maison forment le socle de l'assemblage.

Ruinart, fondée en 1729, est la plus ancienne des Maisons de Champagne. Chacune des cuvées porte la signature distinctive du chardonnay, cépage emblématique de la Maison. **Krug**,

Maison fondée en 1843 et acquise par le Groupe en janvier 1999, est la première et la seule Maison de champagne qui recrée tous les ans une cuvée de prestige, *Krug Grande Cuvée*. **Mercier**, Maison fondée par Eugène Mercier en 1858, se veut un champagne pour toutes les occasions, destiné principalement au marché français.

Le portefeuille de vins hors Champagne du Groupe rassemble des appellations prestigieuses, en France, en Espagne, en Amérique, en Asie et en Océanie.

Hors de France, les domaines du Groupe sont les suivants : **Cloudy Bay** en Nouvelle-Zélande, **Cape Mentelle** en Australie, **Newton Vineyard** et l'emblématique **Colgin Cellars**, fondé par Ann Colgin il y a 25 ans et acquis par LVMH en 2017, en Californie, **Terrazas de los Andes** et **Cheval des Andes** en Argentine, **Ao Yun** en Chine et **Numanthia Termes** en Espagne. La marque **Chandon**, créée en 1959 en Argentine, regroupe les vins pétillants (« sparkling ») de Moët Hennessy élaborés en Californie, en Argentine, au Brésil, en Australie, en Inde et en Chine par Chandon Estates.

En France, le Groupe détient depuis 1999 **Château d'Yquem**, le plus prestigieux des vins de Sauternes, unique Premier Cru Supérieur du classement de 1855. 50% du prestigieux **Château Cheval Blanc**, Premier Grand Cru classé A Saint-Émilion ont été acquis par le Groupe en 2009. En 2014, le Groupe a acquis le Domaine du **Clos des Lambrays**, l'un des plus anciens et prestigieux domaines viticoles de la Bourgogne et Grand Cru de la côte de Nuits. Enfin, le **Château du Galoupet**, Cru classé des Côtes-de-Provence depuis 1955 et **Château d'Esclans**, le leader des vins de Rosé de Provence sur le marché américain, dirigé par Sacha Lichine, ont rejoint le portefeuille de vins en 2019.

1.1.2 Position concurrentielle

En 2020, touchées par la crise sanitaire et notamment sur les ventes à l'export, les expéditions en volume des marques de champagne du Groupe sont en baisse de 21%, tandis que les expéditions de la région Champagne reculent de 18% (source : CIVC). La part de marché du Groupe recule ainsi à 21,3% du total des expéditions de la région, contre 22,1% en 2019.

Les expéditions de champagne, pour la totalité de la région Champagne, se répartissent ainsi :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2020			2019			2018		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	114,0	6,8	5,9	141,3	8,7	6,1	147,5	8,7	5,9
Export	130,8	45,4	34,7	156,0	57,2	36,7	154,8	56,7	36,6
Total	244,8	52,2	21,3	297,3	65,9	22,1	302,3	65,4	21,6

(Source : Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne - CIVC).

La ventilation géographique des ventes de champagne du Groupe en 2020, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2020	2019	2018
Allemagne	5	5	5
Royaume-Uni	8	8	7
États-Unis	24	20	19
Italie	4	4	4
Japon	10	11	10
Australie	4	4	5
Autres	32	35	36
Total export	87	87	87
France	13	13	13
Total	100	100	100

1.1.3 Mode d'élaboration du champagne

L'appellation Champagne recouvre une zone géographique délimitée classée en A.O.C. qui s'étend sur les 34 000 hectares légalement utilisables pour sa production. Trois variétés de cépages sont très largement majoritaires pour la production du champagne : le chardonnay, le pinot noir et le pinot meunier.

Outre son effervescence, la caractéristique du champagne est de résulter de l'assemblage de vins d'années différentes et/ou de différents cépages et parcelles de récolte. C'est par la maîtrise de l'assemblage et la constance de leur qualité dues au talent de leurs œnologues, que se distinguent les meilleures marques.

Les conditions climatiques influencent très sensiblement la récolte du raisin d'année en année. L'élaboration du champagne requiert en outre un vieillissement en cave d'environ deux années et davantage pour les cuvées « premium », millésimées et/ou de prestige. Pour se prémunir des irrégularités de vendanges et gérer les fluctuations de la demande, mais aussi pour maintenir une qualité constante au fil des années, les Maisons de Champagne du Groupe ajustent les quantités disponibles à la vente et conservent en stock, principalement en cuves, des vins de réserve. Compte tenu des temps de vieillissement, le Groupe maintient

en permanence des stocks de champagne importants dans ses caves. En moyenne, le nombre de bouteilles stockées en Champagne dans les caves du Groupe représente 229 millions de bouteilles, soit l'équivalent de 4 années de vente environ ; à ce stock de bouteilles s'ajoutent les vins en attente de tirage en cuves (équivalent à 95 millions de bouteilles) dont la réserve qualitative bloquée suivant les règles applicables à la profession (pour l'équivalent de 10 millions de bouteilles).

La fabrication du champagne implique des processus d'une rigueur extrême, pour garder au fil des ans une qualité d'une constance absolue. Moët et Chandon exploite pleinement son site de Mont Aigu dont la cuverie, les installations de tirage, de vieillissement (caves), de dégorgement et d'habillage complètent les capacités de production des sites historiques d'Épernay, dont la rénovation se poursuit. Les sites de production historiques de Veuve Clicquot, Ruinart et Krug se situent à Reims. Veuve Clicquot poursuit la construction de son nouveau site de production « Comète » situé sur la commune de Saint Léonard, à proximité de Reims, au sein duquel les premiers tirages ont été réalisés fin 2020.

Soucieux d'innover et d'accroître la maîtrise de ses processus de production, le Groupe investit dans un centre de Recherche & Développement commun à l'ensemble de ses Maisons sur la commune d'Oiry.

1.1.4 Sources d'approvisionnement en raisins et sous-traitance

Le groupe Christian Dior possède un peu moins de 1 700 hectares en production, qui fournissent légèrement moins de 20 % des besoins annuels. Au-delà, les Maisons du Groupe s'approvisionnent en raisins et vins auprès de vignerons et de coopératives, sur la base d'accords pluriannuels ; le premier fournisseur de raisins et de vins représente moins de 10 % du total des approvisionnements des Maisons du Groupe.

Les Maisons de Champagne du Groupe, ainsi que leurs partenaires livreurs, développent leur engagement en faveur de la viticulture durable.

Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes, les stocks excédentaires ainsi « bloqués » pouvant être mis en vente les années de faible récolte. Chaque année, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) fixe, d'une part, le niveau de récolte maximal pouvant être vinifié et commercialisé en appellation Champagne, et d'autre part, le « plafond limite de classement (PLC) », correspondant à la quantité qu'il est possible de récolter au-delà du rendement commercialisable. Pour la récolte 2020, le rendement disponible de l'appellation Champagne a été fixé à 8 000 kg/ha sous réserve que les expéditions de la Champagne atteignent 230 millions de bouteilles, et le PLC à 7 000 kg/ha. Le niveau maximal de la réserve bloquée est fixé à 8 000 kg/ha.

1.2 Cognac et Spiritueux

1.2.1 Les marques de cognac et spiritueux

Avec **Hennessy**, le Groupe détient la marque la plus puissante dans le secteur du cognac. La société a été fondée par Richard Hennessy en 1765. Historiquement, les premiers marchés de la marque sont irlandais et britannique, mais rapidement Hennessy augmente sa présence en Asie qui représente déjà près de 30% des expéditions en 1925. La marque devient le leader mondial du cognac dès 1890. Hennessy est le créateur du *X.O (Extra Old)* en 1870 et développe depuis une gamme de cognac haut de gamme qui fait sa renommée.

Le Groupe a acquis Glenmorangie en 2005, qui détient les whiskies single malt **Glenmorangie**, issu des plus hauts alambics d'Europe au nord-est de l'Écosse et **Ardbeg**, élaboré sur l'île d'Islay située au sud de l'archipel des Hébrides.

Depuis 2007, le Groupe détient la vodka de luxe **Belvedere**, créée en 1993 dans le but d'apporter au marché américain une vodka de luxe pour connaisseurs. Celle-ci est élaborée dans la distillerie Polmos Zyrardow située en Pologne, créée en 1910.

Depuis 2017, les flacons du tequila **Volcán De Mi Tierra**, créé avec l'entrepreneur mexicain Juan Gallardo Thurlow, sont principalement commercialisés aux États-Unis et au Mexique.

Les principaux marchés géographiques du cognac pour la profession et pour le Groupe, sur la base des expéditions en nombre de bouteilles hors vrac, sont les suivantes :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2020			2019			2018		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	4,1	1,8	44,3	3,9	1,1	27,2	4,0	0,8	19,1
Europe (hors France)	27,7	6,5	23,6	31,9	8,0	25,0	33,3	8,1	24,3
États-Unis	103,0	61,1	59,3	101,9	68,7	67,4	86,9	53,6	61,6
Asie	42,8	15,7	36,8	61,1	23,5	38,5	61,9	22,9	36,9
Autres marchés	10,4	6,2	59,9	14,1	8,8	62,4	14,5	8,9	61,7
Total	188,0	91,4	48,6	212,9	110,0	51,7	200,6	94,2	47,0

Le prix payé par kilo de raisin de la vendange 2020 s'établit entre 5,60 euros et 6,45 euros suivant les crus, en diminution moyenne de 3,9% par rapport à celui de la vendange 2019. À ce prix de base peuvent s'ajouter des primes en fonction des conditions particulières à chaque partenariat, dont le niveau d'effort réalisé à la mise en œuvre de la viticulture durable.

Les matières sèches, c'est-à-dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe. En 2020, les Maisons de Champagne ont eu recours à des sous-traitants pour un montant de 22 millions d'euros; ces prestations portent notamment sur les opérations de pressurage, de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

Acquis en 2017, **Woodinville Whiskey Company**, fondée en 2010 par Orlin Sorensen et Brett Carlile et plus grande distillerie artisanale de l'État de Washington, a achevé en 2020 un important programme d'extension de ses capacités de production.

En 2020, le Groupe enrichit son portefeuille de spiritueux avec le lancement d'**Eminente**, un rhum cubain d'exception à destination du marché européen.

1.2.2 Position concurrentielle

En 2020, les volumes d'expédition de la région de Cognac sont en baisse de 11% par rapport à 2019 (source : Bureau National Interprofessionnel du Cognac – BNIC), tandis que les expéditions en volume de Hennessy sont en baisse de 17%. La part de marché de Hennessy s'établit ainsi à 49%, contre 52% en 2019, avant retraitement des anticipations d'expéditions vers les États-Unis (liées au risque des droits d'importation). En incluant ce retraitement, la part de marché de Hennessy s'améliore de 3 points : 52% en 2020 contre 49% en 2019. La société est leader mondial du cognac, ses positions étant particulièrement fortes aux États-Unis et en Asie.

La ventilation géographique des ventes de cognac du Groupe, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2020	2019	2018
États-Unis	69	58	56
Japon	1	1	1
Asie (hors Japon)	15	23	23
Europe (hors France)	7	8	9
Autres	8	11	11
Total export	100	100	100
France	-	-	-
Total	100	100	100

1.2.3 Mode d'élaboration du cognac

La région délimitée de Cognac se situe autour du bassin de la Charente. Le vignoble, qui s'étend actuellement sur environ 78 000 hectares, est composé presque exclusivement du cépage ugni blanc qui donne un vin produisant les meilleures eaux-de-vie. La région est découpée en six crus ayant chacun ses qualités propres : la Grande Champagne, la Petite Champagne, les Borderies, les Fins Bois, les Bons Bois et les Bois Ordinaires. Hennessy sélectionne ses eaux-de-vie essentiellement parmi les quatre premiers crus, où la qualité des vins est la plus adaptée à l'élaboration de ses cognacs.

La distillation charentaise présente la particularité de se dérouler en deux temps appelés première et seconde chauffe. Les eaux-de-vie ainsi obtenues vieillissent en barriques de chêne. Le cognac résulte de l'assemblage progressif d'eaux-de-vie sélectionnées en fonction de leurs crus, de leurs origines et de leur âge.

Hennessy, dont la production est intégralement basée à Cognac, a inauguré en 2017 une nouvelle plate-forme logistique et unité de conditionnement, baptisée « Pont Neuf ». Au terme du projet, les capacités de production de la Maison seront portées à 10 millions de caisses par an. La conception de cette plate-forme de 26 000 m² répond à des standards environnementaux et de qualité de vie jusqu'ici inégalés.

1.2.4 Sources d'approvisionnement en vins et eaux-de-vie de cognac et sous-traitance

L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Hennessy exploite en propre près de 180 hectares, soit moins de 1% de ses besoins en eaux-de-vie.

Les prix d'achat des eaux-de-vie sont agréés entre la société et chaque producteur selon l'offre et la demande et le niveau qualitatif des eaux-de-vie. En 2020, le prix des eaux-de-vie de la récolte a augmenté de 1,6% par rapport à celui de la récolte précédente ; cette hausse fait suite à une année de stabilité des prix.

Grâce à un stock optimisé d'eaux-de-vie, la Maison peut gérer les effets des évolutions de prix, en adaptant ses achats d'une année sur l'autre, dans le cadre contractuel établi avec les partenaires. Hennessy poursuit la maîtrise de ses engagements d'achats et la diversification de ses partenariats, pour préparer sa croissance future dans les différentes qualités.

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac proviennent également de fournisseurs hors Groupe. Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier : le vieillissement, l'assemblage et le conditionnement des eaux-de-vie.

1.2.5 Mode d'élaboration de la vodka, sources d'approvisionnement et sous-traitance

La vodka Belvedere est fabriquée uniquement à base de seigle polonais et d'eau pure et est produite dans l'une des plus anciennes distilleries polonaises produisant de la vodka depuis 1910. Belvedere ne contient aucun additif, et est produite conformément à la législation polonaise de production de la vodka qui édicte que rien ne peut être ajouté. Belvedere, experte dans la distillation à base de seigle, puise dans une tradition polonaise de plus de six cents ans pour fabriquer une vodka extraordinaire, distincte en goût et caractère. Globalement, le premier fournisseur d'eau-de-vie brute de Belvedere représente moins de 35% des approvisionnements de la société.

1.2.6 Mode d'élaboration du Scotch whisky

Conformément aux critères définis pour bénéficier de l'appellation Scotch Whisky, les whiskies single malt Glenmorangie et Ardbeg sont produits en Écosse à partir d'eau et d'orge malté, dont on obtient la fermentation au moyen de levures ; ils sont distillés et mis à vieillir sur le territoire écossais pour une durée d'au moins trois années, dans des fûts de chêne d'une capacité n'excédant pas 700 litres. S'agissant de whiskies single malt, ils proviennent d'une seule distillerie. Les alambics de Glenmorangie, les plus hauts d'Écosse, s'élèvent à 5,14 mètres de hauteur, ne laissant se dégager et se condenser que les émanations les plus subtiles. Chez Ardbeg, les alambics sont équipés d'un purificateur unique en son genre. Les whiskies Glenmorangie subissent habituellement un vieillissement d'au moins 10 années qui s'opère dans des fûts de très grande qualité, ceux d'Ardbeg peuvent être commercialisés plus tôt pour mieux exprimer leur caractère tourbé singulier.

1.3 La distribution des Vins et Spiritueux

Moët Hennessy dispose d'un réseau de distribution mondial puissant et agile, grâce auquel le groupe d'activités Vins et Spiritueux poursuit le déploiement géographique équilibré de son portefeuille de marques. Une partie de ce réseau est constituée de joint-ventures avec le groupe de spiritueux Diageo⁽¹⁾, en vertu d'accords conclus depuis 1987 afin de répondre à l'objectif de

renforcer les positions des deux groupes de mieux contrôler leur distribution, d'améliorer le service rendu à leur clientèle et d'accroître leur rentabilité par un partage des coûts de distribution. Ceci concerne principalement le Japon, la Chine, et la France. En 2020, 24% des ventes de champagne et de cognac ont été réalisées par ce canal.

1.4 Faits marquants 2020 et perspectives 2021

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	4 755	5 576	5 143
Dont : Champagne et vins	2 119	2 507	2 369
Cognac et spiritueux	2 636	3 069	2 774
Ventes en volume (en millions de bouteilles)			
Champagne	52,4	64,7	64,9
Cognac	94,6	98,7	93,3
Autres spiritueux	16,1	19,6	19,1
Vins tranquilles et pétillants	41,8	39,3	38,5
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	5	5	6
Europe (hors France)	18	18	19
États-Unis	41	33	32
Japon	6	7	6
Asie (hors Japon)	19	24	23
Autres marchés	11	13	14
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant^(a) (en millions d'euros)	1 388	1 729	1 629
Marge opérationnelle (en %)	29,2	31,0	31,7
Investissements d'exploitation de la période (en millions d'euros)	320	325	298

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

Fort de son portefeuille de marques prestigieuses et puissantes, le groupe Vins et Spiritueux poursuit une dynamique forte d'innovation pour constamment renforcer l'expérience de ses clients consommateurs tout en veillant à la sécurité des collaborateurs et au soutien de ses partenaires, et ce malgré la crise. En effet, les Maisons du Groupe ont fait face à la quasi-disparition de l'activité dans les aéroports et les bateaux de croisière, aux fermetures par intermittence des restaurants, bars et discothèques, et aux grandes difficultés de certains distributeurs et partenaires. Dans ce contexte exceptionnellement difficile, l'ensemble de l'activité a fait preuve d'une grande résilience, et a gagné des

parts de marché avec un recul des ventes limité à 14% à devises et périmètres comparables. Par ailleurs, des engagements forts pour une viticulture plus durable ont été pris lors du salon Vinexpo Paris début 2020.

Les Maisons de Champagne, symbole de la célébration, ont été particulièrement pénalisées : les ventes sont en recul de 17% à devises et périmètres comparables pour des volumes en baisse de 19%. Fort de son leadership international, **Moët & Chandon** fait preuve de résilience et est en croissance sur son premier marché mondial, les États-Unis. Les marchés européens connaissent un rebond en fin d'année grâce au succès des éditions limitées « Specially Yours ». **Dom Pérignon** a été affecté par la fermeture de certains de ses principaux canaux de distribution, notamment la gastronomie, les hôtels ou les établissements de divertissement, ainsi que par l'annulation des grands événements emblématiques dont la Maison est partenaire. L'année 2020 est marquée par le lancement au second semestre du *Dom Pérignon Vintage 2010*, premier millésime créé par Vincent Chaperon, le nouveau Chef de Cave. **Veuve Clicquot** démontre une bonne résilience, notamment aux États-Unis. La Maison met en lumière depuis 1972 des femmes entrepreneures aux parcours remarquables à travers le Bold Woman Award. L'édition 2020, pour la première fois digitalisée, a récompensé des personnalités qui inspirent et encouragent des générations de femmes à être toujours plus audacieuses. L'iconique artiste japonaise Yayoi Kusama imagine une création unique pour la Maison, qui célèbre son nouveau millésime, *La Grande Dame 2012*, et constitue un hommage à l'emblématique « grande dame de la Champagne », Madame Clicquot. **Ruinart** confirme sa très bonne résistance et renforce significativement ses parts de marché, notamment en Europe. La Maison continue d'affirmer son engagement environnemental à travers le lancement très apprécié de son nouvel étui éco-conçu seconde peau 100% papier et zéro plastique. Son engagement sociétal est marqué, entre autres, par son soutien au personnel soignant dans le cadre du partenariat avec « A table, les soignants ! » et par la nouvelle collaboration artistique avec le britannique David Shrigley autour des enjeux de la protection de la planète. **Krug** confirme sa stratégie de valeur et présente deux nouvelles éditions, *Krug Grande Cuvée 168^e Édition* et *Krug Rosé 24^e Édition*. La Maison renforce le lien avec sa communauté de Krug Lovers au travers d'expériences en ligne immersives « Krug Connect ». Le Fonds K pour la Musique, fonds de dotation de la Maison, continue ses projets philanthropiques autour de la musique.

(1) Diageo détient une participation de 34% dans Moët Hennessy, société holding des activités Vins et Spiritueux du groupe LVMH.

L'année 2020 voit l'intégration pour la première fois sur une année pleine de **Château d'Esclans** et **Château du Galoupet**, acquisitions de 2019 qui renforcent la position de Moët Hennessy sur le marché porteur des vins rosés haut de gamme. L'année est également marquée par le terrible incendie «Glass Fire» en Californie qui a causé des dommages importants au domaine viticole de Newton. **Chandon** poursuit son développement sur ses principaux marchés et prépare son re-déploiement en 2021.

Hennessy, première marque internationale de spiritueux premium en valeur pour la deuxième année consécutive, sort renforcé de la crise sanitaire par rapport à la concurrence avec des volumes dont la baisse est limitée. Les États-Unis bénéficient d'une croissance remarquable de l'activité, tirée par la qualité *V.S* mais aussi par *V.S.O.P* et *Black*. La Maison lance «Unfinished Business», une initiative de soutien aux entreprises familiales afro-américaines, hispaniques et asiatiques aux États-Unis particulièrement touchées par la crise. Après le ralentissement de la demande observé en début d'année en raison de l'épidémie et du calendrier du nouvel an chinois, la Chine présente des signes très encourageants de rebond sur le second semestre, essentiellement tiré par la qualité *X.O* et les achats réalisés par les consommateurs dans le commerce de détail et en ligne. Hennessy s'est rapproché de ses consommateurs grâce à l'ouverture d'espaces de vente comme «BLENDs by Hennessy» sur le Bund à Shanghai ou l'ouverture d'une boutique à Sanya sur l'île d'Hainan. Un partenariat mondial est signé avec la NBA, label iconique avec lequel Hennessy partage la valeur du dépassement de soi. La Maison accélère en 2020 son engagement en matière de viticulture et de transport durables.

Les whiskies **Glenmorangie** et **Ardbeg** connaissent une forte croissance dans le commerce de détail. Leur réputation dans la catégorie des single malts est renforcée grâce à une série de prix prestigieux. De nouvelles créations comme *Ardbeg* «*Wee Beastie*» rencontrent un vif succès. Leurs distilleries poursuivent l'expansion de leurs capacités dont l'achèvement est prévu en 2021.

2. Mode et Maroquinerie

En 2020, les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie ont représenté 47% des ventes totales du groupe Christian Dior.

2.1 Les marques du groupe Mode et Maroquinerie

Le Groupe réunit dans le secteur de la mode et de la maroquinerie de luxe un ensemble de marques d'origine française dans leur majorité, mais également italienne, espagnole, britannique, allemande et américaine.

Depuis 1854, **Louis Vuitton** a bâti sa réussite sur l'exécution sans faille de son métier de malletier, la maîtrise totale de sa distribution et son exceptionnelle liberté créative, source de renouvellement et d'invention permanente. En veillant au juste équilibre entre nouveautés et lignes de maroquinerie iconiques, entre le perfectionnement constant d'un savoir-faire artisanal unique et la dynamique d'une mode conçue en parfaite osmose avec

Alors que la vodka **Belvedere** est impactée par la fermeture des discothèques, **Woodinville Whiskey Company** et **Volcán De Mi Tierra** poursuivent leur développement et bénéficient de la bonne orientation du marché américain.

Moët Hennessy enrichit son portefeuille de spiritueux avec le lancement d'**Eminente**, un rhum cubain d'exception à destination du marché européen.

Les ventes en ligne de l'ensemble des Maisons progressent fortement pendant les périodes de confinement, tout comme la plate-forme **Clos19**, présente en Allemagne et au Royaume-Uni, et dont l'implantation géographique s'étendra en 2021.

Perspectives

Dans un contexte qui demeure volatil et incertain, Moët Hennessy est prudent sur le début de l'année mais demeure confiant dans les perspectives de développement des Maisons à moyen terme. Fortes de leur héritage et savoir-faire, multi-centenaires pour la plupart, les marques du groupe Vins et Spiritueux ne cesseront de miser sur l'excellence, l'authenticité et la durabilité, leur conférant des atouts solides dans un univers en forte évolution. Afin de proposer des expériences toujours plus variées et de s'adapter aux nouveaux modes de consommation, leur forte désirabilité s'illustrera par de nouvelles collaborations inspirantes de grande envergure, des innovations audacieuses, de nouveaux emballages et une communication renouvelée. Moët Hennessy continuera de développer son portefeuille tout en veillant à accompagner et à renforcer la transformation de la distribution, avec l'accélération de l'e-commerce, et en investissant de manière ciblée sur les marchés les plus porteurs. S'inscrivant dans une vision de long terme, toutes les Maisons ont pour ambition d'accroître leur engagement durable pour la protection de l'environnement et de poursuivre le développement de solutions innovantes à travers le programme «Living Soils - Living Together».

l'univers de la marque, la Maison s'attache à surprendre ses clients, et à faire de ses boutiques des lieux inspirants. Depuis plus de 150 ans, sa gamme de produits s'enrichit ainsi continuellement de nouveaux modèles pour le voyage ou pour la ville et de nouvelles matières, formes et couleurs. Réputée pour l'originalité et la grande qualité de ses créations, Louis Vuitton est aujourd'hui la première marque mondiale de produits de luxe et propose une offre globale : maroquinerie et haute maroquinerie, prêt-à-porter féminin et masculin, souliers et accessoires, montres, joaillerie, lunettes et, depuis 2017, une collection de fragrances féminines et masculines.

Christian Dior Couture a été fondée en 1946. Depuis son premier défilé, baptisé *New Look*, la Maison n'a cessé d'imposer sa vision à travers des lignes élégantes architecturales et féminines, jusqu'à devenir dans le monde entier synonyme de luxe à la française. La vision de Christian Dior se transmet aujourd'hui avec audace et inventivité à travers toute l'offre de la Maison, que ce soit la haute couture, la maroquinerie, le prêt-à-porter, les souliers et accessoires féminins et masculins ainsi que les montres et la joaillerie. Les Parfums Christian Dior sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Créée à Rome par Adele et Edoardo Fendi en 1925, **Fendi** a d'abord séduit les élégantes italiennes avant de conquérir le reste du monde. Fendi fait partie du Groupe depuis 2000. Particulièrement connue pour son savoir-faire et sa créativité dans le travail de la fourrure, la marque est présente dans les accessoires, avec, notamment, le mythique sac *Baguette* et l'intemporel *Peekaboo*, le prêt-à-porter et les souliers.

Loewe, Maison espagnole créée en 1846 et acquise par le Groupe en 1996, s'est spécialisée à l'origine dans le travail de cuirs de très haute qualité. Elle est aujourd'hui présente dans la maroquinerie et le prêt-à-porter. L'activité de Parfums Loewe est intégrée au sein des Parfums et Cosmétiques.

Marc Jacobs, créée à New York en 1984, est la marque éponyme de son fondateur, et fait partie du Groupe depuis 1997. Elle se veut, à travers ses collections de prêt-à-porter homme et femme, de maroquinerie et de souliers, le symbole d'une mode urbaine et irrévérencieuse, culturelle mais aussi engagée.

Celine, fondée en 1945 par Céline Vipiana, et détenue par le Groupe depuis 1996, développe une offre de prêt-à-porter, maroquinerie, souliers et accessoires.

Kenzo, créée en 1970, a rejoint le Groupe en 1993. Célèbre pour ses imprimés foisonnants et ses couleurs vibrantes, la Maison exerce ses activités dans le prêt-à-porter féminin et masculin, les accessoires de mode et la maroquinerie. Son activité dans le domaine des parfums est intégrée dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

2.2 Position concurrentielle

Le marché du Luxe, dans le secteur de la Mode et Maroquinerie, est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de plus petite taille. Le groupe Christian Dior, dont

2.3 La création

S'assurer la collaboration des meilleurs créateurs, en accord avec l'esprit de chaque marque, est une priorité stratégique : les directeurs artistiques font rayonner l'identité des Maisons, sont les artisans de leur excellence créative et de leur capacité à se réinventer. Afin de renouveler continuellement cette richesse, le Groupe a toujours eu à cœur de soutenir la jeune création et d'accompagner les talents de demain, notamment à travers le Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode dont chaque édition récompense un talent créatif particulièrement remarquable.

Givenchy, fondée en 1952 par Hubert de Givenchy et dans le Groupe depuis 1988, ancrée dans les traditions d'excellence de la haute couture, est également reconnue pour ses collections de prêt-à-porter féminin et masculin et ses accessoires de mode. Les Parfums Givenchy sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Pink Shirtmaker, marque née en 1984 et entrée dans le Groupe en 1999, est au Royaume-Uni un spécialiste réputé de la chemise haut de gamme.

Emilio Pucci, marque italienne fondée en 1947, est, dans le domaine du prêt-à-porter de luxe, le symbole d'une mode sans contrainte, synonyme d'évasion et de loisirs raffinés. Emilio Pucci a rejoint le Groupe en 2000.

Berluti, artisan bottier depuis 1895, marque détenue par le Groupe depuis 1993, crée et commercialise des souliers pour homme de très haute qualité, ainsi qu'une ligne de maroquinerie et de prêt-à-porter pour homme.

Loro Piana, Maison italienne fondée en 1924 et détenue par le Groupe depuis 2013, crée des produits et des tissus exceptionnels, en particulier à partir du cachemire, dont elle est le premier transformateur au monde. La Maison est célèbre pour sa dévotion à la qualité et aux matières premières les plus nobles, pour ses standards incomparables dans le design et son savoir-faire artisanal.

Rimowa, fondée à Cologne en 1898, est la première marque allemande détenue par le Groupe. Emblème des bagages haut-de-gamme, elle propose des produits combinant design iconique et quête permanente d'excellence.

Nicholas Kirkwood, marque de souliers britannique éponyme de son fondateur, née en 2004, dans laquelle le Groupe a acquis une participation de 52% en 2013, est connue dans le monde entier pour son approche unique et innovante dans la création de souliers. LVMH a mis un terme en 2020 à sa participation dans cette activité.

les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne comme un des groupes les plus internationaux. L'ensemble de ces acteurs est en concurrence à la fois sur les différentes catégories de produits et sur les régions géographiques.

Le groupe Christian Dior considère comme un atout essentiel d'avoir su attirer au sein de ses Maisons un grand nombre de créateurs au talent mondialement reconnu. En 2020, Kim Jones succède à Karl Lagerfeld pour continuer de porter, avec Silvia Fendi, le succès de la Maison romaine. Matthew M. Williams s'est vu confier la responsabilité de la direction créative de l'ensemble des collections féminines et masculines de Givenchy. En 2019, Felipe Oliveira Baptista a pris la tête de la direction artistique de Kenzo, occupée depuis 2011 par Humberto Leon et Carol Lim. Quatre nominations ont marqué l'année 2018 : Virgil Abloh et

Kim Jones en qualité de Directeur artistique des collections Homme respectivement chez Louis Vuitton et Christian Dior Couture, Hedi Slimane en tant que Directeur de la Création artistique et de l'Image de Celine, et Kris Van Assche comme responsable de l'ensemble des collections chez Berluti. Depuis 2016, Maria Grazia Chiuri est la première femme Directrice

artistique des collections femme de Dior. Chez Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière conçoit depuis 2013 une mode en parfaite osmose avec l'univers de la marque sur les collections féminines. Jonathan Anderson est en charge de la direction artistique de Loewe depuis 2013. Marc Jacobs continue de porter la création de la marque qu'il a fondée en 1984.

2.4 La distribution

La maîtrise de la distribution de ses produits est un axe stratégique essentiel pour le groupe Christian Dior, particulièrement dans le domaine de la mode et de la maroquinerie de luxe. Cette maîtrise permet de conserver dans le Groupe les marges de distribution, garantit le contrôle rigoureux de l'image des marques, l'accueil et l'environnement commercial qui doit leur correspondre ; elle permet aussi de resserrer la proximité avec chaque clientèle,

de mieux anticiper ses attentes et de lui offrir ainsi des expériences d'achat uniques.

Pour répondre à ces objectifs, le Groupe dispose du premier réseau mondial de boutiques exclusives à l'enseigne de ses marques de Mode et Maroquinerie. Ce réseau comprend plus de 2 000 boutiques au 31 décembre 2020.

2.5 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

En 2020, et malgré le contexte de la crise sanitaire, Louis Vuitton continue d'investir en France dans sa capacité de production, avec notamment l'ouverture d'un atelier à Vendôme, dédié aux cuirs précieux. Ce nouvel atelier porte à vingt-quatre les ateliers de fabrication de maroquinerie de Louis Vuitton, dont désormais dix-sept en France, trois en Espagne, trois aux États-Unis et un en Italie ; ils assurent l'essentiel de la fabrication des articles de maroquinerie de la Maison Louis Vuitton. Les ateliers Louis Vuitton en Italie regroupent l'ensemble des savoir-faire, du développement à la fabrication, pour toutes les catégories de souliers (à Fiesco d'Artico), ainsi que le développement d'une partie de l'activité Accessoires (textiles, bijoux, lunettes). En Espagne, les ateliers Louis Vuitton concentrent également l'ensemble de l'activité Accessoires Cuir (ceintures, bracelets). Louis Vuitton ne recourt à des fabricants externes que pour compléter ses fabrications et obtenir une flexibilité de son volume de production.

Louis Vuitton achète ses matières auprès de fournisseurs localisés dans le monde entier et avec lesquels la Maison a établi des relations de partenariat. La stratégie fournisseurs mise en œuvre depuis quelques années a permis de répondre aux besoins tant en termes de volumes que de qualité et d'innovation grâce à une politique de concentration et d'accompagnement des meilleurs fournisseurs tout en limitant la dépendance de Louis Vuitton vis-à-vis de ces derniers. Ainsi le premier fournisseur de cuirs ne pèse qu'environ 21% du total des approvisionnements en cuir de Louis Vuitton.

Chez Christian Dior Couture, les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les produits concernés. Dans le domaine de la Maroquinerie, Christian Dior Couture fait appel à des entreprises tierces pour compléter ses fabrications et lui assurer une grande flexibilité de production. Dans le domaine du prêt-à-porter et de la haute joaillerie, elle s'approvisionne exclusivement auprès d'entreprises extérieures.

Fendi et Loewe disposent d'ateliers de maroquinerie dans leur pays d'origine, et en Italie pour Celine et Berluti, qui ne couvrent qu'une part de leurs besoins de production. Rimowa assure une grande partie de la fabrication de ses produits en Allemagne. De façon générale, la sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, France, Italie et Espagne.

Loro Piana gère toutes les étapes de la fabrication, de la collecte des fibres naturelles à la livraison du produit fini en boutique. Loro Piana se procure ses matières uniques (« Baby Cashmere ») du nord de la Chine et de Mongolie, vigogne des Andes, laine Merino extra-fine d'Australie et de Nouvelle-Zélande) dans le cadre de partenariats exclusifs noués avec des fournisseurs du monde entier. Les textiles et produits d'exception de la marque sont ensuite fabriqués en Italie.

En outre, afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Art, secteur d'activités créé en 2015, investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs. Ainsi, dans les métiers du cuir, LVMH est associé depuis 2011 aux frères Koh afin de développer la tannerie Heng Long, à Singapour. Créée en 1950, elle est aujourd'hui leader dans le tannage des peaux de crocodilien. En 2012, le Groupe a acquis les Tanneries Roux, fondées en 1803, l'une des dernières tanneries françaises spécialisées dans le tannage des peaux de veau. En 2017, le Groupe a lancé Thélios, une co-entreprise regroupant les expertises de LVMH et de Marcolin sur la lunetterie.

Enfin, pour les différentes Maisons, les fournisseurs de tissu sont très souvent italiens, sans qu'il y ait toutefois d'exclusivité.

Les créateurs et les bureaux de style de chacune des Maisons permettent, de façon générale, de ne pas dépendre, pour la fabrication, de brevets ou de savoir-faire exclusifs appartenant à des tiers.

2.6 Faits marquants 2020 et perspectives 2021

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	21 207	22 237	18 455
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	5	8	9
Europe (hors France)	18	23	23
États-Unis	19	18	18
Japon	10	11	11
Asie (hors Japon)	39	31	31
Autres marchés	9	9	8
Total	100	100	100
Nature des ventes en pourcentage du total des ventes (hors Louis Vuitton et Christian Dior Couture)			
Ventes au détail	74	71	67
Ventes de gros	25	28	32
Licences	1	1	1
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant^(a) (en millions d'euros)	7 188	7 344	5 943
Marge opérationnelle (en %)	33,9	33,0	32,2
Investissements d'exploitation de la période (en millions d'euros)	827	1 199	827
Nombre de boutiques	2 007	2 002	1 852

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

Dans le contexte difficile de l'année marquée par la fermeture durant plusieurs mois des boutiques, toutes nos Maisons ont pu s'appuyer sur l'engagement de leurs équipes pour continuer de mobiliser leurs ressources créatives, enrichir leurs collections et leur dimension digitale. Tout en renforçant leur rigueur de gestion face à l'impact de la crise sanitaire, les marques emblématiques du Groupe bénéficient de leur solidité et de leur désirabilité exceptionnelle. Le second semestre marque un fort rebond de l'activité avec une croissance organique à deux chiffres des ventes. De nombreuses initiatives participent à l'effort collectif contre la pandémie.

Louis Vuitton est toujours porté par une dynamique et une créativité exceptionnelle avec l'art d'innover dans tous ses métiers et de proposer une expérience unique à ses clients. En cette période inédite, Louis Vuitton a su très vite transformer et dynamiser la relation client avec un service digital très qualitatif et performant. De nombreuses innovations sont dévoilées tout au long de l'année : en maroquinerie, la ligne *Pont 9*, modèle en cuir à la fois contemporain et intemporel, la collection *Escalé*, très estivale et colorée, la toile Jacquard *Since 1854*, inspirée par l'héritage

de la Maison et le sac emblématique *Capucines*, réinterprété par six grands artistes contemporains. Les nouvelles collections sont présentées à l'occasion de défilés aux formats originaux : au sein du bâtiment mythique rénové de La Samaritaine à Paris pour le défilé Printemps Été Femme de Nicolas Ghesquière ou à travers un voyage itinérant de Paris à Tokyo en passant par Shanghai et Miami pour le défilé Homme de Virgil Abloh. L'année voit également le lancement des lignes *Stellar Times* en haute joaillerie et *LV Volt* en joaillerie et la découverte de diamants d'exception, Sewelô et Sethunya, deux spécimens d'une exceptionnelle rareté. Parmi les ouvertures phares, la Maison Louis Vuitton Osaka Midosuji, fruit de la collaboration entre les architectes Jun Aoki et Peter Marino, reflète l'atmosphère de la ville d'Osaka et réaffirme les liens de Louis Vuitton avec le Japon. Fidèle aux valeurs de la Maison, une nouvelle campagne de communication « À la poursuite du rêve » est déployée pour une nouvelle invitation au voyage à destination de l'Islande. Pendant la crise sanitaire, grâce à l'engagement de ses artisans qui se sont portés volontaires, Louis Vuitton a mobilisé plusieurs de ses ateliers en France pour fabriquer des masques et des surblouses destinés aux soignants. Par ailleurs, Louis Vuitton se renforce de nouveau en production avec l'ouverture d'un nouvel atelier, à Vendôme en France, et poursuit son engagement d'une haute qualité artisanale et durable au service d'une créativité responsable.

Christian Dior Couture fait preuve d'une dynamique remarquable et gagne des parts de marché dans toutes les régions grâce à son immense désirabilité. Les ventes sont en forte progression auprès des clientèles locales. L'iconique sac *Lady Dior* est revisité par dix artistes du monde entier et une première ligne féminine de vêtements d'intérieur « Dior Chez Moi » connaît un excellent accueil. Des éditions limitées issues de plusieurs collaborations voient le jour, dont la sneaker *Air Dior* qui rencontre un grand succès. Plusieurs défilés aux décors inspirants rendent hommage à des personnalités du monde de l'art et de la mode. De nombreux événements et animations viennent ponctuer le second semestre : portrait croisé avec l'artiste ghanéen Amoako Bofo pour la collection Homme Printemps-Été de Kim Jones et collaboration colorée et joyeuse avec l'artiste américain Kenny Scharf pour sa collection Automne, dévoilée simultanément en décembre à Pékin et dans le reste du monde ; mise à l'honneur à Lecce en Italie du savoir-faire ancestral des artisans et artistes locaux pour le défilé Croisière 2021 de Maria Grazia Chiuri ou encore film poétique mettant en scène la malle itinérante de robes haute couture à l'image de l'après-guerre. Une nouvelle boutique phare est inaugurée rue Saint-Honoré à Paris et deux grandes boutiques ouvrent en Chine. Après son succès à Paris et Londres, l'exposition *Christian Dior : Designer of Dreams* fait escale à Osaka puis à Shanghai, attirant plus de 200 000 visiteurs. Dior inaugure en 2020, les conversations « Dior Talks », en podcast, avec des personnalités inspirantes traitant d'art, de culture et de société. En réponse à l'urgence sanitaire, des collaborateurs volontaires de la Maison ont confectionné dans les ateliers Baby Dior de Redon des masques pour les personnes exposées en première ligne et, en Italie, des blouses pour le personnel hospitalier.

Fendi fait preuve d'une grande résilience. Après un impact fort de la pandémie en début d'année, la Maison connaît au second semestre une croissance remarquable de son activité en Chine et de ses ventes en ligne, et continue de gagner des parts de marché en Corée et en Amérique du Nord. La capsule de fin d'année, FENDI ROMA, inspirée de l'emballage emblématique de la Maison, rencontre un très fort succès. Un soutien actif est apporté à la lutte contre l'épidémie à travers des donations, notamment à la région lombarde, mais aussi en activant son réseau de fournisseurs pour produire des masques et blouses de protection destinés aux régions de Toscane et du Latium ou aux hôpitaux de Bergame. Débutant à Rome en juin pour célébrer l'été, Fendi poursuit sa collaboration avec le monde de la musique à travers le projet « Anima Mundi » avec des performances d'artistes de renom à Shanghai, Tokyo, Séoul et, bientôt, New York. Le projet « Hand in Hand » en collaboration avec 20 artisans dans chacune des 20 régions italiennes met à l'honneur des savoir-faire locaux et des gestes ancestraux autour du sac iconique *Baguette*.

Loro Piana ouvre sa nouvelle boutique phare dans le quartier de Ginza à Tokyo, où un voyage sensoriel immersif « An Odyssey of Touch » plonge ses clients dans l'histoire de la Maison, l'excellence de ses matières premières et la qualité de ses produits. Une nouvelle communication « Somewhere in Loro Piana » est déployée, s'adressant à une clientèle de plus en plus jeune. Un service de personnalisation des produits est étendu à de nouvelles catégories de produits.

Celine connaît une forte reprise au second semestre, soutenue par la clientèle asiatique. La Maison continue de développer les collections de prêt-à-porter Femme créées par Hedi Slimane qui connaissent un succès grandissant. En maroquinerie, la ligne *Triomphe* reçoit un excellent accueil. L'année est marquée par des avancées rapides en digital avec, notamment, le lancement en Chine d'un mini-programme de vente sur la plate-forme WeChat et le déploiement de son site e-commerce dans une vingtaine de pays.

Loewe fait preuve d'une bonne résistance et d'une forte adaptabilité. La Maison poursuit, sous l'impulsion de son Directeur artistique Jonathan W. Anderson, un rythme soutenu d'innovation et une politique active de communication. Les présentations très originales de ses défilés « Show-in-a-Box » et « Show-on-the-Wall » ont été unanimement saluées par la presse et les clients de la Maison. La collection *Paula's Ibiza* lance sa quatrième édition et s'enrichit d'un parfum et d'une capsule *Loewe X Smiley*. Une nouvelle boutique phare ouvre rue Saint-Honoré à Paris.

Givenchy annonce l'arrivée à la direction artistique de la Maison de Matthew M. Williams, finaliste en 2016 du Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs. Les pièces métalliques constituent une signature forte de ses premières collections tandis que le sac emblématique *Antigona* célèbre ses dix ans.

Temps fort pour **Kenzo**, les premiers défilés Homme et Femme de Felipe Oliveira Baptista sont unanimement salués par les acteurs du monde de la mode. Ces collections marquent une

nouvelle étape dans l'interprétation des valeurs de la Maison et des archives de son fondateur visionnaire disparu en 2020, Kenzo Takada, symbole de créativité, de couleur et de liberté.

Berluti enrichit son offre avec la nouvelle toile *Signature*, dont les éléments graphiques sont tirés d'un document manuscrit daté du 18^e siècle, le *Scritto*. À l'occasion de son 125^e anniversaire, la Maison réinterprète l'emblématique modèle *Andy* dans une version Penny Loafer au travers d'une collaboration avec la Monnaie de Paris. Le transfert de la boutique phare de New York sur la 57^e rue marque la fin d'année. Le site de ventes en ligne, lancé en Europe, aux États-Unis et au Japon connaît un développement rapide.

Dans un contexte de fermeture pendant plusieurs mois de ses trois sites de production et de l'arrêt des voyages internationaux, **Rimowa** illustre ses valeurs d'innovation et son esprit de résilience en réinventant le voyage. La nouvelle ligne de pochettes bandoulière *Personal* est lancée en plusieurs couleurs tandis qu'une collection de sacs souples multi-usages *Never Still* est dévoilée.

Marc Jacobs poursuit le développement de ses lignes piliers *Snapshot* et *Traveler*. Une nouvelle collection *Heaven* est lancée, proposant une grande diversité de créations. La Maison renforce sa présence en ligne, notamment en Chine.

Perspectives

Dans un environnement toujours incertain, les Maisons du groupe Mode et Maroquinerie peuvent compter sur l'engagement et la réactivité de leurs équipes pour déployer une forte créativité et renforcer leurs valeurs de qualité et de durabilité, tout en maintenant leurs efforts d'adaptation à la conjoncture. Concentrées sur leurs priorités, elles seront en bonne position pour tirer parti d'une reprise solide, lorsqu'elle se confirmera, et retrouver une bonne dynamique à moyen terme. Porté par le talent de ses créateurs et de ses artisans, **Louis Vuitton** continuera d'enrichir son offre et d'investir dans son réseau de distribution. Les développements à venir s'inscriront dans la volonté inchangée de propulser dans la modernité un héritage d'exception et de réserver à chaque client une expérience exceptionnelle dans son réseau de boutiques et dans l'univers digital. **Christian Dior Couture** a l'ambition de poursuivre une croissance soutenue. Parmi les événements forts de l'année, le cœur historique de la Maison Dior, le 30 Montaigne, devrait rouvrir ses portes. **Fendi** présentera les premières collections Couture et Prêt-à-porter femme sous la houlette du nouveau Directeur artistique Kim Jones. La Maison appuiera son développement sur le succès de ses sacs iconiques *Peekaboo* et *Baguette*. L'expansion de boutiques se poursuivra avec des ouvertures prévues à Sydney, Milan et Doha ainsi que de nombreux projets dans plusieurs villes en Chine. **Loro Piana** renforcera ses lignes de maroquinerie et de vêtements aux matières somptueuses. **Celine** réalisera des défilés virtuels mis en scène et filmés par Hedi Slimane. **Loewe** continuera à innover avec Jonathan Anderson. Le site e-commerce s'étendra à de nouveaux marchés.

3. Parfums et Cosmétiques

En 2020, les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques se sont élevées à 5 248 millions d'euros, soit 12% des ventes totales du groupe Christian Dior.

3.1 Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques

La société **Parfums Christian Dior** est née en 1947, année du premier défilé de Christian Dior, qui a créé le concept révolutionnaire de beauté globale avec le lancement du parfum *Miss Dior*, suivi du maquillage avec le rouge à lèvres *Rouge Dior* lancé en 1953 et du soin, lancé en 1973. Aujourd'hui, Parfums Christian Dior, qui consacre à la recherche 1,8% de ses ventes, se situe à l'avant-garde en matière d'innovation. François Demachy, parfumeur-créateur et Peter Philips, Directeur artistique du maquillage, perpétuent aujourd'hui l'héritage de Christian Dior, mêlant esprit d'audace et savoir-faire, en symbiose avec les collections de la Maison de couture.

Guerlain, fondée en 1828 par Pierre-François-Pascal Guerlain, a créé plus de 700 parfums depuis son origine. La marque jouit d'une image exceptionnelle dans l'univers du parfum. Aujourd'hui, héritier d'un catalogue olfactif de plus de 1 100 fragrances, Thierry Wasser, Parfumeur Maison, explore le monde à la recherche des matières premières les plus exclusives. Une audace que partage Olivier Echaudemaison, Directeur artistique Maquillage, qui œuvre à révéler et sublimer la beauté des femmes. Parmi les parfums emblématiques de la Maison figurent *Mon Guerlain*, *La Petite Robe Noire*, *Shalimar*.

Parfums Givenchy, fondée en 1957, perpétue les valeurs portées par son fondateur, Hubert de Givenchy dans l'univers des parfums, du maquillage et des soins. De *L'Interdit* à *Givenchy Gentleman*, les parfums de la Maison incarnent la vision de la marque. Inspiré par l'esprit avant-gardiste et la sensualité des créations Couture, Nicolas Degennes, directeur artistique Maquillage et Couleurs, perpétue depuis 1999 l'inventivité propre à la marque.

La première fragrance féminine de **Kenzo Parfums** a vu le jour en 1988. Kenzo Parfums s'est ensuite développé avec des créations dont l'identité unique et décalée pose une empreinte sur le monde de la parfumerie, comme *Flower by Kenzo*, *L'eau Kenzo* ou *Kenzo Homme*.

Benefit Cosmetics, créée en 1976 à San Francisco par les jumelles Jean et Jane Ford, a rejoint le Groupe fin 1999. Benefit s'est façonné un statut résolument à part dans le paysage des marques de cosmétiques avec la pertinence et l'efficacité de ses produits aux noms audacieux teintés d'humour, ses packagings créatifs et ses services sur mesure.

3.2 Position concurrentielle

Au niveau mondial, les marques du Groupe ont subi la tendance à la baisse du marché tout en défendant dans leur position.

Fresh, simple boutique d'apothicaire ouverte en 1991 à l'origine, a rejoint le Groupe en septembre 2000. Fidèle à son usage d'ingrédients naturels tels que le sucre, la Maison continue de développer son approche unique associant ingrédients innovants et rituels de beauté ancestraux pour créer une expérience sensorielle totale.

Perfumes Loewe lance son premier parfum en 1972. Perfumes Loewe incarne l'esprit espagnol : élégant, raffiné, lumineux, fort et imprévisible avec des essences fleuries, boisées et citronnées.

Make Up For Ever, créée en 1984, qui a rejoint le Groupe en 1999, est une marque de maquillage professionnel offrant une ligne de produits innovants et d'une qualité exceptionnelle pour les artistes de la scène, les makeup artists et les passionnés de maquillage dans le monde entier.

Acqua di Parma a été fondée en 1916 à Parme et acquise par le Groupe en 2001. À travers des fragrances et des produits de beauté empreints d'élégance, Acqua di Parma, symbole du savoir-faire et du savoir-vivre italiens, incarne un luxe discret.

Kendo est un incubateur de marques cosmétiques créé en 2010, qui regroupe aujourd'hui six marques : KVD Vegan Beauty, Marc Jacobs Beauty, Ole Henriksen, Bite Beauty, Fenty Beauty by Rihanna lancée en 2017 et Fenty Skin lancée en 2020. Elles sont principalement distribuées par Sephora et de plus en plus sur les sites en propres des Marques.

Maison Francis Kurkdjian, fondée en 2009 par Francis Kurkdjian, créateur de parfums renommé qui offre de nouveaux territoires d'expression au parfum à travers la création de son atelier de parfum sur-mesure, ses collaborations artistiques et ses installations éphémères. Cette acquisition, réalisée en 2017, permet au Groupe de se positionner dans le domaine des parfums de niche en pleine expansion actuellement.

Patou, acquise par le Groupe en 2017, a été fondée par Jean Patou en 1914. La Maison, devenue une institution de la mode, a vu succéder les designers Marc Bohan, Karl Lagerfeld, Jean-Paul Gaultier et Christian Lacroix.

3.3 La recherche

Innovation et recherche perpétuelle de performance sont au cœur de l'ADN des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe. Les marques du Groupe ont mutualisé leurs ressources dans le domaine de la recherche et développement dès 1997 avec un centre en commun à Saint-Jean-de-Braye (France), sur le site industriel de Parfums Christian Dior. Avec la création de Hélios il y a quelques années, LVMH Recherche a investi dans un nouveau centre de R&D, afin de développer ses activités dans des conditions optimales et de s'impliquer encore davantage dans des programmes scientifiques ambitieux. Situé en plein cœur de la Cosmetic Valley, le Groupe accueille environ 425 chercheurs (dont 341 sur le site Hélios de Saint-Jean-de-Braye) et plus de vingt métiers nécessitant des expertises pointues telles que la biologie

moléculaire et cellulaire, la dermatologie, l'ethnobotanique... Second pôle français de recherche cosmétique, l'équipe est composée de chercheurs, biologistes et formulateurs qui collaborent étroitement avec les plus prestigieuses universités du monde. Trois centres d'innovation, au Japon et en Chine et en Corée, répondent aux besoins spécifiques des femmes asiatiques. Grâce à leurs connaissances des mécanismes cellulaires, les chercheurs ont mis à jour les cibles biologiques qui construisent la beauté et la jeunesse de la peau : protection des cellules souches cutanées, hydratation liée aux aquaporines, mécanismes de détoxification cutanée. Plus de 230 brevets couronnent leurs innovations.

3.4 Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance

Les cinq centres de production français de Guerlain, Parfums Christian Dior et LVMH Fragrances Brands assurent la quasi-totalité de la production des quatre grandes marques françaises, y compris Kenzo Parfums, tant dans le domaine des produits parfumants que dans ceux du maquillage ou des produits de soin. Make Up For Ever dispose également de capacités de production en France. Les marques Benefit, Perfumes Loewe, et Fresh confient la fabrication de leurs produits pour partie aux autres marques du Groupe, le solde étant sous-traité à l'extérieur du Groupe.

Les matières sèches, c'est-à-dire les flaconnages, bouchons, et tout autre élément constituant le contenant ou l'emballage, sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe, ainsi que les matières premières entrant dans l'élaboration des produits finis. Dans certains cas, ces matières ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs français ou étrangers.

Les formules des produits sont développées majoritairement dans les laboratoires de LVMH Recherche à Saint-Jean-de-Braye en France, le Groupe pouvant également acquérir ou développer des formules auprès de sociétés spécialisées, notamment dans le domaine des jus de parfums.

3.5 Distribution et communication

La présence d'un large éventail de marques au sein du groupe d'activités génère des synergies et constitue une force sur le marché. L'effet de volume permet notamment l'achat d'espace publicitaire à des tarifs compétitifs et la négociation de meilleurs emplacements dans les grands magasins. L'utilisation de services partagés par les filiales augmente l'efficacité des fonctions de support de distribution dans le monde et facilite l'expansion des marques les plus récentes. Ces économies d'échelle permettent d'investir davantage dans la création et la communication, qui sont deux facteurs clés de succès dans le secteur d'activités des Parfums et Cosmétiques.

L'excellence de la distribution est un axe clé pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques. Elle passe par l'expertise et l'attention des conseillers, et par l'innovation dans les points de vente. Les produits des marques de parfums et cosmétiques du Groupe sont commercialisés principalement dans les circuits dits de « distribution sélective », par opposition à la grande distribution et à la parapharmacie, mais également pour certaines marques dans leurs propres boutiques.

Les produits de Parfums Christian Dior sont principalement distribués dans les enseignes de distribution sélective, telles Sephora, et les grands magasins. Les produits Guerlain sont

distribués à travers son réseau de boutiques en propre, complété par un réseau de points de vente partenaires. En outre, son savoir-faire unique est mis en valeur dans ses boutiques qui proposent une immersion captivante dans l'univers de la Maison. Outre les ventes réalisées par ses soixante-dix-neuf boutiques exclusives à travers le monde, Benefit est actuellement distribuée dans une cinquantaine de pays à travers le monde. Les produits Make Up For Ever sont distribués dans des boutiques exclusives à travers le monde et dans différents circuits de distribution sélective, notamment en France, en Europe, aux États-Unis, marchés développés en partenariat avec Sephora, mais aussi en Chine, en Corée du Sud et au Moyen-Orient. Aujourd'hui basée à Milan, Acqua di Parma s'appuie sur un réseau de distribution exclusif, dont ses boutiques en propre. Les marques de Kendo sont principalement distribuées par Sephora et de plus en plus sur leurs sites en propres.

En réponse aux attentes des jeunes générations, à la recherche de singularité et à la demande d'une expérience physique et virtuelle unifiée, toutes les marques accélèrent la mise en œuvre de leurs dispositifs de vente en ligne et renforcent leurs initiatives et contenus digitaux. L'intégration d'outils digitaux se poursuit activement dans le but d'élever l'expérience client et de séduire de nouveaux consommateurs.

3.6 Faits marquants 2020 et perspectives 2021

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	5 248	6 835	6 092
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	9	10	11
Europe (hors France)	18	20	22
États-Unis	14	15	16
Japon	5	5	5
Asie (hors Japon)	45	40	35
Autres marchés	9	10	11
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant ^(a) (en millions d'euros)	80	683	676
Marge opérationnelle (en %)	1,5	10,0	11,1
Investissements d'exploitation de la période (en millions d'euros)	280	378	330
Nombre de boutiques	434	426	354

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

Les grandes marques du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques démontrent une bonne capacité de résistance dans un secteur marqué par la baisse des achats réalisés par les voyageurs internationaux et du maquillage, compensée en partie par le développement du soin. Les ventes en ligne connaissent une progression rapide pour toutes les Maisons. Conciliant gestion rigoureuse et poursuite de leur dynamique d'innovation, elles illustrent aussi leur solidarité dans la lutte collective contre l'épidémie. En France, notamment, Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy ont su adapter l'activité de leurs unités de production pour fabriquer, grâce à de nombreux salariés volontaires, de grandes quantités de gel hydroalcoolique que nous avons fourni gracieusement aux hôpitaux.

Parfums Christian Dior démontre une bonne résilience grâce à ses lignes emblématiques et la force de ses innovations, dans le contexte de l'arrêt ou d'un fort ralentissement de son activité industrielle et commerciale sur une partie du premier semestre. L'amélioration est progressive au second semestre avec une accélération notoire au dernier trimestre, notamment en Chine, aux États-Unis, au Japon et au Moyen-Orient. Les lancements mondiaux de *Miss Dior Rose N°Roses*, de la nouvelle variation olfactive *J'adore Infinissime* et du nouveau *Dior Homme*, et celui en Chine du nouveau rouge à lèvres *Rouge Dior* sont autant de succès qui reflètent l'excellence et la créativité de la Maison. La collection de parfums d'exception *Maison Christian Dior* connaît une très bonne performance. Les autres lignes continuent leurs avancées, notamment le parfum masculin *Sauvage* ainsi que le fond de teint *Forever* et son nouvel anti-cernes. Le soin accomplit une bonne percée : *Capture*, lancé en janvier, incarne la crédibilité scientifique du centre de recherche et innovation LVMH et le

savoir-faire sensoriel qui caractérise ses formules ; *Dior Prestige*, *Micro-Lotion de Rose* et *Micro-Huile de Rose* poursuivent leur fort développement, notamment en Asie. La Maison connaît une forte accélération de ses ventes en ligne, notamment en Chine. De nombreuses activités digitales sont développées, élargissant sa base de clientèle en lui offrant une expérience de marque unique. L'expansion de son réseau de boutiques en Asie et au Moyen-Orient permet le développement des ventes directes auprès des clients.

Guerlain fait preuve d'une bonne résistance et d'une forte réactivité. Le soin connaît d'excellents résultats, notamment en Chine, où la Maison accélère son développement et gagne des parts de marché. Les lignes *Abeille Royale* et *Orchidée Impériale* – pleinement adossées à l'engagement de Guerlain en termes de biodiversité et d'innovation durable – poursuivent leurs croissances exceptionnelles. En Parfum, la collection *Aqua Allegoria* réalise une progression solide tout comme celle de la Haute Parfumerie qui illustre toute l'excellence et la virtuosité créative de la Maison. En Maquillage, le fond de teint d'exception anti-âge *Parure Gold* maintient ses positions, notamment en Asie. L'année fut également marquée par de très belles représentations de la Maison dans les boutiques, à l'occasion des « Bee Gardens » ou encore des fêtes de fin d'année. Son engagement durable ambitieux Au Nom de la Beauté mené depuis longtemps est réaffirmé avec une démarche d'éco-conception et de nombreuses initiatives autour de la protection de l'Abeille, notamment le programme « Women for Bees », en partenariat avec l'UNESCO, visant à former des femmes au métier de l'apiculture et à développer de nouvelles filières apicoles dans les réserves de biosphère de l'UNESCO du monde entier.

Parfums Givenchy réalise une bonne performance en Chine au travers en particulier de sa ligne emblématique *Prisme Libre*. En Europe, le parfum *L'Interdit* continue de gagner des parts de marché, notamment en France. **Benefit** est pénalisé par le déploiement limité de ses services en raison de la fermeture des points de vente. La Maison connaît cependant une forte dynamique de ses ventes en ligne et un lancement réussi de *Microfilling Pen* dans le domaine des sourcils où la marque conforte sa position de leader mondial. **Fresh** développe activement sa communication digitale et ses ventes en ligne, en particulier en Chine. Sa ligne premium *Crème Ancienne* y connaît un véritable engouement et son *Essence Anti-pollution Kombucha* continue de séduire les clients. **Make Up For Ever** réussit le lancement de son nouveau rouge à lèvres, *Rouge Artist*, co-créé avec les maquilleurs stars de la Maison. Sa formule innovante et son look singulier en font un nouveau produit iconique de la marque. **Fenty Beauty** continue d'être une marque de maquillage de premier plan. **Fenty Skin**, lancé exclusivement en ligne, a généré un buzz sans précédent pendant la pandémie. Chez **Parfums Kenzo**, la ligne *Flower by Kenzo* célèbre ses 20 ans avec le lancement de *Poppy Bouquet*. La Maison, mécène du Musée du Louvre, s'est engagée à fleurir le Jardin des Tuileries à Paris, pour la saison du printemps et de l'été, jusqu'en 2023. **Maison Francis Kurkdjian** connaît une accélération de son développement, notamment grâce au succès de sa nouvelle fragrance *L'Homme À la rose*, venue bousculer les codes de la masculinité. **Perfumes Loewe** bénéficie d'une

forte dynamique en Chine, du succès de la fragrance *Paula's Ibiza* et du lancement d'une collection de parfums d'ambiance, *Home Scents*, créée avec Jonathan Anderson. **Acqua di Parma** ouvre de nouvelles boutiques en Chine et lance sa première eau de cologne composée de 99% d'ingrédients naturels, *Colonia Futura*. La Maison soutient activement la lutte contre le Covid-19 en Italie au travers de sa campagne #StayHome. **Ole Henriksen** accélère sa croissance grâce à son développement en Europe et au Moyen-Orient et au lancement d'un sérum dans sa ligne phare *Banana Bright*.

Perspectives

Dans un environnement toujours incertain, les Maisons du groupe Parfums et Cosmétiques maintiennent la vigilance imposée par la conjoncture, réaffirment leurs fondamentaux et concentrent leurs efforts sur leurs axes de développement stratégiques : l'innovation, l'extrême qualité de leurs produits, la recherche constante d'excellence et de sélectivité en distribution, les avancées digitales. **Parfums Christian Dior** continuera d'innover fortement dans toutes ses catégories, de poursuivre son rayonnement mondial et d'élever la barre de la créativité et de l'excellence. Le parfum connaîtra une attention particulière avec le développement continu de ses lignes emblématiques, associé à une expérience client unique tant en boutique qu'en

ligne. S'appuyant sur l'esprit couture de la Maison, le maquillage fera l'objet d'un plan d'innovation soutenu et une montée en gamme. Le soin poursuivra ses fortes avancées avec un accent sur l'offre premium, notamment en Chine. **Guerlain** poursuivra son expansion internationale et amplifiera en particulier son rayonnement en Chine, au Japon, au Moyen-Orient et en Travel Retail dès lors que l'activité redémarrera. L'accent sera mis sur le développement de ses grandes lignes, qui s'enrichiront de nouvelles créations audacieuses. Guerlain illustrera son positionnement de Maison de haute parfumerie et de haute cosmétique de référence au travers d'un nouveau concept de boutiques et d'une distribution plus sélective.

Chez **Parfums Givenchy**, *Le Soin Noir* retrouvera le devant de la scène tandis qu'**Acqua di Parma** valorisera un savoir-faire d'extraction ancestral avec le lancement de *Bergamotto La Spugnatura*. **Benefit** dévoilera de nombreuses innovations, dont le lancement mondial du mascara *They're Real! Magnet*. **Fresh** affirmera son expertise au travers d'un sérum à l'efficacité encore améliorée. **Make Up For Ever** proposera des initiatives originales, notamment sur le teint, et l'expérience client digitale et en boutique. **Maison Francis Kurkdjian** poursuivra une croissance ultra sélective de sa distribution. **Parfums Loewe** développera la distribution de ses *Home Scents* au travers de mises en scène événementielles.

4. Montres et Joaillerie

En 2020, les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie ont représenté 7% des ventes totales du groupe Christian Dior.

4.1 Les marques du groupe Montres et Joaillerie

TAG Heuer, pionnier de l'horlogerie suisse depuis 1860, acquise par le Groupe en novembre 1999, conjugue innovations technologiques, chronométrage de précision et designs avant-gardistes pour donner naissance à des produits à la précision extrême. Les séries les plus réputées pour les montres et chronographes classiques et automatiques sont *Carrera*, *Aquaracer*, *Formula 1*, *Link* et *Monaco*. TAG Heuer a lancé en 2010 son premier mouvement développé et fabriqué dans sa manufacture et, en 2015, une montre connectée.

Hublot, marque fondée en 1980 et faisant partie du Groupe depuis 2008, a innové dès son origine en créant la première montre dotée d'un bracelet en caoutchouc naturel. Dotée d'un savoir-faire horloger de premier plan, la marque est reconnue pour son concept original de fusion de matériaux nobles et technologiques et pour son modèle icône *Big Bang* né en 2005. En parallèle aux nombreuses déclinaisons de ce modèle, Hublot a lancé les gammes *Classic Fusion* et, plus récemment, *Spirit of Big Bang*.

Zenith, fondée en 1865 et implantée au Locle près du Jura suisse, a rejoint le Groupe en novembre 1999. Zenith appartient au cercle très restreint des manufactures horlogères. Le terme manufacture désigne, dans le monde de l'horlogerie, une entreprise qui assure intégralement la conception et la fabrication des mouvements mécaniques. Les deux mouvements phares

de Zenith, le chronographe *El Primero* et le mouvement *Elite*, références absolues de l'horlogerie helvétique, équipent les montres vendues sous sa marque.

Bvlgari, fondée en 1884, synonyme de créativité et d'excellence dans le monde entier, est unanimement reconnue comme l'un des acteurs majeurs de son secteur. La célèbre Maison italienne tient une place prééminente dans les domaines de la joaillerie, avec une réputation exceptionnelle pour son savoir-faire dans la combinaison des pierres de couleur et de l'horlogerie, de même qu'un rang significatif dans celui des parfums et des accessoires. Ses lignes iconiques comprennent *Serpenti*, *B.Zero1*, *Diva* et *Octo*.

Chaumet, joaillier depuis 1780, maintient un savoir-faire prestigieux qui se reflète dans toutes ses créations, qu'il s'agisse de pièces de haute joaillerie, de collections de bijoux ou de montres. Ses lignes majeures sont *Joséphine* et *Liens*. Le Groupe a acquis Chaumet en 1999.

Fred, fondée en 1936 et faisant partie du Groupe depuis 1995, est présente dans la haute joaillerie, la joaillerie et l'horlogerie. Depuis son arrivée au sein du Groupe, Fred a entrepris un renouvellement complet de sa création, de son image et de sa distribution. Ce renouvellement se traduit dans un style audacieux et contemporain porté en particulier par sa ligne iconique, *Force 10*.

4.2 Position concurrentielle

Le marché de la joaillerie est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de tailles et de nationalités

très variées. Le groupe Christian Dior, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne parmi les premiers groupes internationaux.

4.3 La distribution

Le groupe d'activités, désormais largement déployé à l'international, bénéficie de la coordination et de la mise en commun de moyens administratifs, commerciaux et marketing. Un réseau de services après-vente multimarque afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle a été progressivement mis en place à travers le monde. Le groupe Montres et Joaillerie dispose d'une organisation territoriale couvrant tous les marchés européens, le continent américain, le Nord de l'Asie, le Japon et la région Asie-Pacifique.

Le pôle d'activités met l'accent sur la qualité et la productivité des réseaux de distribution ainsi que le développement des ventes en ligne. Dans le domaine de la distribution multimarque,

cet objectif se traduit par une grande sélectivité dans le choix des détaillants et la construction de relations de partenariat pour qu'ils soient d'excellents ambassadeurs des marques auprès du client final. Tout aussi sélectif, le développement des boutiques en propre, rénovations et nouvelles ouvertures, se poursuit sur les marchés porteurs, dans des villes clés.

Le réseau de boutiques des marques de Montres et Joaillerie compte 471 boutiques en propre fin 2020, situées dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde. Le groupe Montres et Joaillerie a également développé un réseau de franchises.

4.4 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

Pour l'horlogerie, une coordination industrielle a été mise en place par l'utilisation de ressources communes, en particulier pour la conception de prototypes, et par un partage des meilleures méthodes en matière d'investissements, d'amélioration de la productivité et de négociation des conditions d'achat auprès des fournisseurs. Pour la joaillerie un contrôle centralisé des diamants a été introduit ainsi qu'une coopération technique entre Maisons pour le développement de nouveaux produits.

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, situés au Locle, à La Chaux-de-Fonds, à Neuchâtel, à Cornol, à Tramelan, au Sentier, à Chevenez et à Nyon, le Groupe assure une grande partie de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Bvlgari, Montres Dior, Chaumet et Fred, la conception et fabrication de mouvements mécaniques notamment *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Heuer 01* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et le *Solotempo* de Bvlgari ainsi que la fabrication d'une partie des composants critiques

que sont les cadrans, les boîtes et les bracelets. La Manufacture de Zenith au Locle a fait l'objet d'une rénovation majeure en 2012. En 2013, TAG Heuer a inauguré une nouvelle manufacture de mouvements à Chevenez et en 2015 Hublot s'est doté d'une deuxième manufacture sur son site de Nyon.

Bvlgari a ouvert, fin 2016, une manufacture joaillière en Italie, à Valenza et a inauguré en 2019, une nouvelle manufacture d'habillage dans le Jura suisse. La Maison exploite également un atelier de haute joaillerie à Rome.

Globalement, dans les activités horlogères et joaillères, la sous-traitance représente en 2020 environ 15% du coût des ventes.

Bien que le groupe Montres et Joaillerie ait parfois recours à des tiers pour le dessin de ses modèles, ceux-ci sont le plus souvent élaborés dans ses propres bureaux d'études.

4.5 Faits marquants 2020 et perspectives 2021

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	3 356	4 405	4 123
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	4	5	6
Europe (hors France)	20	23	23
États-Unis	8	8	9
Japon	12	12	12
Asie (hors Japon)	43	38	35
Autres marchés	13	14	15
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant ^(a) (en millions d'euros)	302	736	703
Marge opérationnelle (en %)	9,0	16,7	17,1
Investissements d'exploitation de la période (en millions d'euros)	210	296	303
Nombre de boutiques	471	457	428

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

La fermeture des boutiques et l'arrêt des voyages internationaux dus à la crise sanitaire mondiale ont affecté les activités Montres et Joaillerie. Le rebond de la Chine observé au second semestre a cependant permis de limiter le recul des ventes sur l'année, qui ressort à 23% à périmètre et devises comparables. Dans ce contexte, les Maisons ont pris des mesures de réduction des coûts et de protection de leur trésorerie tout en déployant leurs meilleurs efforts pour stimuler la demande et développer des modes de distribution alternatifs tels que le canal digital et la vente directe. La Semaine de la Montre (Watch Week) organisée par les Maisons Bvlgari, Hublot, TAG Heuer et Zenith en janvier à Dubaï a été une excellente opportunité pour présenter les nouvelles collections aux détaillants et aux media.

Fortement affecté par la chute des marchés à partir de mi-mars, **Bvlgari** tire rapidement parti de la reprise en Chine dès le second trimestre. Plusieurs initiatives digitales sont développées. La Maison se mobilise dans la lutte contre la pandémie avec le don de gel hydroalcoolique aux instances sanitaires en Italie, en Suisse et au Royaume-Uni, et la création d'un fonds Bvlgari Virus Free, finançant la recherche d'un vaccin contre le Covid-19 par les équipes de pointe des universités d'Oxford et Rockefeller, et de l'hôpital Spallanzani. Le rythme des nouveautés reste soutenu avec la collection *B.Zero1 «Rock»* déclinée en bagues, bracelets, pendentifs et boucles d'oreilles, reflet de l'audace créative de la marque comme d'autres références joaillières lancées dans les séries *Diva*, *Fiorever* et *Bvlgari Bvlgari*. La haute joaillerie est nourrie par la présentation à Abu Dhabi de la collection *Jannah Flower* et par celle de la nouvelle ligne audacieuse et colorée *Barocko*, reflétant le lien précieux entre la Maison, la ville de Rome et le style baroque. Les ventes organisées à Pékin et Shanghai confirment le grand succès de cette création. Les créations horlogères *Serpenti*

Seduttori Tourbillon et *Octo Répétition Minutes* ainsi que la nouvelle *Bvlgari Aluminium* suscitent un grand intérêt. En qualité de mécène principal, la Maison a contribué à la restauration de 96 statues grecques et romaines en marbre, appartenant à la Fondation Torlonia. Une nouvelle campagne mondiale de communication est lancée, mettant en scène Zendaya, Naomi Watts, Kris Wu et Lily Aldridge.

TAG Heuer fait preuve d'une bonne résistance grâce à des positions solides auprès des clientèles locales de ses principaux marchés. La troisième génération de sa montre connectée est lancée en mars à New York. Performance, matériaux innovants, large couverture fonctionnelle et élégance assurent le succès du produit, complété par une version *Golf* reconnue par les connaisseurs. Les lignes phares de la Maison sont renforcées avec les nouveaux chronographes *Carrera*, des compléments aux collections *Aquaracer* et *Formula 1* et des nouvelles versions dans l'emblématique ligne *Monaco*. Pour célébrer ses 160 ans, la Maison propose plusieurs éditions limitées spéciales dans la collection *Carrera*. La vente en fin d'année d'un modèle Heuer *Monaco* de 1969 porté par Steve McQueen constitue la plus haute enchère jamais réalisée par la Maison. Le réseau de boutiques en propre s'étend parallèlement au canal digital qui est activement développé. Son équipe d'ambassadeurs et ses contrats dans le domaine sportif permettent de renforcer la visibilité de la marque auprès de sa clientèle cible et sa présence sur les réseaux sociaux. L'année 2020 voit TAG Heuer et Porsche se rapprocher sur de nombreuses collaborations qui seront révélées durant l'année 2021. Conjointement avec Hublot et Zenith, TAG Heuer manifeste son soutien à la lutte contre la pandémie en faisant don de masques sanitaires à des hôpitaux suisses.

Parmi les nouveautés dévoilées par **Hublot**, figurent la *Big Bang Integral* avec, pour la première fois, un bracelet en métal intégré ainsi que la *Spirit of Big Bang Meca-10* dont le calibre manufacture doté de 10 jours de réserve de marche a été adapté au design « tonneau ». La commercialisation de la *Big Bang e*, modèle digital, est l'occasion de lancer le e-commerce sur le site Hublot.com. Des modèles originaux et innovants tels la *Big Bang Millennial Pink* ou la *Big Bang MP-11 Red Magic* témoignent de la dynamique de la Maison. Après plusieurs collaborations passées sur différents modèles, Hublot et Berluti conjuguent leurs talents pour la première fois sur l'iconique chronographe *Big Bang Unico*. Au Japon, aujourd'hui le premier marché de la marque, une boutique est ouverte dans la Hublot Tower de Ginza à Tokyo. Pour célébrer les 40 ans de Hublot, la nouvelle campagne *#timetorelect* est déployée, décrivant la genèse des collections iconiques, tous les ambassadeurs devenus des partenaires fidèles et les partenariats de haut niveau dans les univers du football, de l'automobile et du golf avec Dustin Johnson actuel n° 1 mondial. Hublot devient pour la saison 2020-2021 le chronométré officiel de la Premier League anglaise, la ligue de football la plus suivie au monde.

Zenith déploie sa plate-forme de communication *Time To Reach Your Star* et un nouveau site internet offrant une fonction e-commerce. La Maison enrichit ses collections avec le modèle féminin *Defy Midnight* ainsi que la nouvelle *Elite* et les *Chronomaster Revival* qui célèbrent sa grande tradition manufacturière. Une nouvelle boutique est ouverte à Ginza à Tokyo.

Chaumet réouvre son site de la place Vendôme, dévoilant une très belle restauration de ses espaces, fidèle à l'esprit de la Maison. Les nouveaux ateliers valorisent le savoir-faire et l'art des joailliers. À cette occasion, sont présentées la collection *Légende de Chaumet*, constituée de vingt-neuf médailles, ainsi que seize bagues originales de haute joaillerie, *Trésors d'Ailleurs*, étincelante combinaison de pierres, de couleurs et de textures. Après un premier trimestre difficile, la Maison retrouve une vigoureuse dynamique en Chine, stimulée par l'ouverture d'un site WeChat, proposant une large palette de produits avec un succès particulier pour les pendentifs de la série *Jeux de Liens*, Nacre ou Harmonie. La collection de haute joaillerie *Perspectives* est présentée à Monaco et en Chine. Dans les autres régions, des actions sont conduites pour développer les ventes directes et à distance.

Fred développe sa ligne *Force 10* avec la création de *Color Crush* et lance *Chance Infinie*, une collection capsule originale et séduisante. La Maison concentre ses efforts de développement en Chine et se renforce en digital. Son engagement dans la lutte contre la pandémie s'exprime par sa participation au programme des Visières de l'Espoir.

5. Distribution sélective

En 2020, les ventes du groupe d'activités Distribution sélective ont représenté 23% des ventes totales du groupe Christian Dior.

5.1 L'activité « travel retail »

DFS

Duty Free Shoppers (« DFS »), qui a rejoint le Groupe en 1997, est le pionnier et le leader mondial de la vente de produits de luxe aux voyageurs internationaux. Son activité est très liée aux cycles du tourisme.

Depuis son origine en 1960 en qualité de concessionnaire de produits hors taxes au sein de l'aéroport de Kai Tak à Hong Kong, DFS a acquis une connaissance approfondie des besoins de la clientèle des voyageurs, a bâti de solides partenariats avec les tour-opérateurs japonais et internationaux ainsi qu'avec les plus grandes marques de luxe et a considérablement développé son activité, tout particulièrement au sein des destinations touristiques situées dans la région Asie-Pacifique.

En lien avec le « travel retail », DFS a également développé ses boutiques *Galleria* de centre-ville, qui assurent aujourd'hui plus de 60% de ses ventes. D'une superficie de 6 000 à 12 000 mètres carrés environ, les vingt *Gallerias* de DFS sont implantées dans les centres-villes d'importantes destinations aériennes en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon, et en Europe, avec la *T Fondaco dei Tedeschi* inaugurée en 2016 à Venise en Italie. Chacune associe en un même lieu, à proximité des hôtels où

Perspectives

Pour s'adapter à un environnement dont l'horizon et le rythme d'amélioration sont encore incertains, les Maisons vont poursuivre leurs mesures de réductions de coûts et de gestion et, parallèlement, accentuer encore la désirabilité de leurs marques. L'évolution des marchés est suivie attentivement et le mot d'ordre est l'extrême rigueur dans l'allocation des ressources. Le niveau des productions et des approvisionnements restera strictement ajusté à celui de la demande. Les marques horlogères et joaillières bénéficieront d'investissements très ciblés, avec un accent particulier dans le domaine digital, et poursuivront les programmes dédiés à la qualité et à la productivité de leur distribution. **Bulgari** ouvrira une boutique agrandie et transformée place Vendôme à Paris, et de nouvelles boutiques en Chine, en Arabie saoudite, aux États-Unis et en Russie. **TAG Heuer** renforcera son partenariat avec Porsche et poursuivra le développement très sélectif de son réseau de boutiques (notamment en Chine) avec la mise en œuvre de son nouveau concept. **Chaumet**, **Hublot** et **Fred** vont également étendre leurs couvertures de boutiques en Chine. Chaumet présentera son exposition *Joséphine & Napoléon*. Enfin, l'année 2021 sera marquée par l'arrivée de la prestigieuse Maison **Tiffany** qui va considérablement renforcer le pôle d'activités dans un secteur très dynamique offrant de belles perspectives.

séjournent les voyageurs, deux espaces commerciaux différents et complémentaires : une offre généraliste de produits de luxe (parfums et cosmétiques, mode et accessoires...) et une galerie de boutiques de grandes marques appartenant ou non au Groupe (Louis Vuitton, Hermès, Bulgari, Tiffany, Christian Dior Couture, Chanel, Prada, Fendi, Celine...).

Tout en poursuivant le développement de ses *Gallerias*, DFS maintient son intérêt stratégique pour les concessions d'aéroports si celles-ci sont remportées ou renouvelées dans de bonnes conditions économiques. DFS est actuellement présent dans une quinzaine d'aéroports internationaux situés en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon et à Abu Dhabi.

Starboard Cruise Services

Starboard Cruise Services, dont l'acquisition a été réalisée par LVMH en 2000, est une société américaine fondée en 1958, leader mondial de la vente de produits de luxe hors taxes à bord des navires de croisière. Elle fournit ses services à environ 80 bateaux représentant plusieurs compagnies maritimes. Elle édite, en outre, des revues touristiques, des catalogues et fiches publicitaires disponibles à bord des navires.

5.2 L'activité « selective retail »

Sephora

L'enseigne **Sephora**, fondée en 1969, a développé au fil du temps un concept de parfumerie alliant le libre accès et le conseil. Ce concept a donné naissance à une nouvelle génération de boutiques à l'architecture sobre et luxueuse, structurées en espaces principalement dédiés au parfum, au maquillage et au soin. Grâce à la qualité de ce concept, Sephora a su conquérir la confiance des marques sélectives de parfums et cosmétiques. L'enseigne propose en outre depuis 1995 des produits vendus sous sa propre marque et a développé une offre de produits exclusifs grâce à son association avec des marques sélectionnées pour leur audace et leur créativité.

Depuis son acquisition par le Groupe en juillet 1997, Sephora a connu une expansion rapide en Europe en ouvrant de nouvelles boutiques et en réalisant l'acquisition de sociétés exploitant des chaînes de parfumerie. En Europe, Sephora est implantée dans 16 pays. Le concept de Sephora a traversé l'Atlantique en 1998, avec une forte présence aux États-Unis, un site internet, sephora.com, et un réseau au Canada. Sephora est implantée en Chine depuis 2005. L'enseigne est également présente au Moyen-Orient, en Amérique latine, en Russie avec des magasins en propre, mais aussi via l'enseigne de distribution de parfums et cosmétiques *Ile de Beauté*, détenue à 100% depuis 2016, et en Asie du Sud-Est, notamment via l'acquisition en 2015 du site de e-commerce *Luxola*, présent dans huit pays d'Asie du Sud-Est.

Sephora se situe à l'avant-garde de la transformation qui s'opère en distribution avec l'inexorable montée en puissance de la digitalisation. S'appuyant sur la complémentarité entre commerce physique et digital et sur sa présence forte sur les réseaux sociaux,

l'enseigne multiplie les points de contact et les occasions de complicité avec ses clients. Avec ses sites internet, ses boutiques digitalisées, les applications mobiles au service de ses clients et de ses conseillers, la Maison conçoit une expérience de la beauté omnicanale, toujours plus innovante et personnalisée, offrant interactivité, fluidité et flexibilité dans le parcours d'achat.

Le Bon Marché

Le Bon Marché Rive Gauche, premier grand magasin au monde à avoir vu le jour, ouvre ses portes en 1852, sous l'impulsion d'Aristide Boucicaut. À la fois précurseur et prescripteur, Le Bon Marché Rive Gauche présente une sélection de marques pointue et exclusive, au cœur d'un concept architectural fort. Les clients internationaux à la recherche d'une véritable expérience parisienne y côtoient une clientèle française attachée à l'esprit singulier du lieu et à la qualité du service. Unique grand magasin de la rive gauche à Paris, il a été acquis par le Groupe en 1998.

La Grande Épicerie de Paris

La nouvelle **Grande Épicerie de Paris**, inaugurée fin 2013, est un concept d'épicerie très ambitieux. La Grande Épicerie de Paris propose à ses clients une expérience gourmande unique, servie par le savoir-faire de ses artisans, de ses architectes et des artistes choisis pour ce projet, afin de devenir un lieu incontournable de la gastronomie. La Grande Épicerie de Paris, historiquement installée au rez-de-chaussée du Bon Marché, est également présente depuis 2017 rue de Passy dans le XVI^e arrondissement de Paris, dans les anciens locaux de Franck et Fils.

5.3 Position concurrentielle

À la suite de la récente consolidation du marché, DFS est le quatrième opérateur en Travel Retail (selon une Étude Bain réalisée sur base de données à fin 2016). Aux États-Unis, Sephora est leader du marché depuis le premier trimestre 2016, et continue sa progression depuis. En France, où le marché de la Beauté Prestige (incluant le e-commerce) décline de 20% en 2020 par

rapport à 2019 (données NPD Brick and Mortar fin décembre), Sephora améliore légèrement sa part de marché. Par ailleurs, Sephora continue de gagner des parts de marché au Moyen-Orient et au Canada où elle est leader depuis 2015.

5.4 Faits marquants 2020 et perspectives 2021

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	10 155	14 791	13 646
Ventes par zone géographique de destination (en %)			
France	13	11	12
Europe (hors France)	9	9	9
États-Unis	35	37	38
Japon	1	2	2
Asie (hors Japon)	27	27	27
Autres marchés	15	14	12
Total	100	100	100
Résultat opérationnel courant^(a) (en millions d'euros)	(203)	1 395	1 382
Marge opérationnelle (en %)	(2,0)	9,4	10,1
Investissements d'exploitation de la période (en millions d'euros)	410	659	537
Nombre de boutiques			
Sephora	2021	1957	1886
Autres	51	54	54

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

La pandémie de Covid-19 a fortement ralenti en 2020 les ventes de la Distribution sélective, incitant les Maisons à prendre les mesures d'adaptation nécessaires et à renforcer leur offre digitale. Avec l'amélioration de la situation sanitaire à travers le monde, elles accueillent de nouveau leurs clients en boutiques avec la volonté inchangée de leur offrir la plus belle expérience tout en assurant leur sécurité et celle de leurs collaborateurs.

Sephora a démontré une forte capacité de résistance dans un environnement commercial pénalisé par la crise sanitaire mondiale, entraînant la fermeture de plus de 90% de ses boutiques dans le monde pendant plus de deux mois au premier semestre, puis une seconde vague de fermetures en Europe durant le quatrième trimestre. L'engagement et l'agilité de ses équipes ont permis une accélération de ses ventes en ligne, qui ont atteint des niveaux historiques dans tous ses marchés. Dans un souci constant d'offrir la meilleure expérience de la beauté à ses clients, Sephora a accentué le développement de nouveaux services comme le Click & Collect, le Call & Collect, de nouvelles applications ou encore le « Live Shopping » pour échanger depuis chez soi en direct avec une conseillère beauté en magasin. Des partenariats ont été également mis en place avec des fournisseurs renommés pour offrir des services comme le paiement différé et la livraison le jour même. Sephora continue de gagner des parts de marché dans ses principaux marchés et rassemble aujourd'hui

la communauté de la beauté la plus passionnée au monde. En témoigne le succès de plusieurs grands événements tels que le « Virtual Sephora Day » présentant ses tendances beauté en Chine lors d'une initiative 100% digitale, ou encore la journée du « 11/11 », réunissant plus d'un million de personnes sur les réseaux sociaux. Sephora a porté une attention toute particulière à la sécurité et aux protocoles sanitaires, pour ses clients comme pour ses équipes de vente, à l'occasion de la réouverture des boutiques. Sephora continue de renforcer son programme à long terme « Sephora Cares » dédié à la lutte contre les violences domestiques aux États-Unis, et son soutien à l'embauche des personnes en situation de handicap, notamment dans ses centres de distribution. Sephora poursuit le développement de nouvelles marques exclusives et accélère sa présence dans le domaine du soin de la peau et des cheveux. Sa ligne de soin « Good for skin. you.all » en particulier connaît un succès grandissant. L'image de la marque s'est renforcée avec une nouvelle campagne de communication institutionnelle « The Unlimited Power of Beauty » déployée en Europe et au Moyen-Orient et l'ouverture d'un nouveau magasin phare à Paris dans le quartier de l'Opéra. Sephora a lancé sa nouvelle Marque Employeur et a renforcé son engagement en faveur de la protection de l'environnement à travers le lancement de produits innovants comme la sélection « Good For » en Europe et Clean@Sephora aux États-Unis.

Dans un contexte sans précédent d'arrêt brutal des voyages internationaux et de fermeture durant plusieurs mois des boutiques dans les aéroports et les centres-villes, l'activité de **DFS** s'est trouvée particulièrement affectée par la crise sanitaire et ses conséquences économiques. Erigeant en priorité absolue la sécurité des clients et des équipes, la Maison a mis en place, dès janvier, un large ensemble de moyens d'information, de protection et d'adaptation du temps de travail. Des programmes de soutien ont également été engagés auprès des communautés locales, axés sur le don de nourriture et de matériel de protection aux personnes les plus fragiles. Plusieurs magasins ont entrepris leur réouverture progressive avec des mesures strictes de sécurité, au fur et à mesure de l'amélioration de la situation sanitaire locale. Les deux principaux marchés de DFS ont été touchés à des degrés divers durant cette période difficile : Hong Kong, déjà ralenti par la baisse de la fréquentation touristique en 2019, a ressenti beaucoup plus fortement l'impact de la pandémie ; en revanche, à Macao, la fermeture des magasins de DFS n'a duré que quelques semaines et un début d'amélioration de l'activité est observé en fin d'année avec le retour des voyageurs en provenance de Chine continentale. À Venise, le *T Fondaco dei Tedeschi* met en lumière le travail artisanal italien local à l'occasion de sa réouverture en juillet. La Maison a résolument entrepris une série de mesures de réduction des coûts et, pour continuer à servir ses clients, s'est concentrée sur le développement de nouveaux canaux de distribution auprès de ses clientèles locales et sur le renforcement des services en ligne proposés.

Starboard Cruise Services a progressivement suspendu ses activités durant le premier trimestre suite à la décision des différents pays et autorités des marchés desservis d'interdire les croisières et l'ouverture des ports nationaux. Tout en restant attentives à l'évolution de la situation dans chaque pays pouvant conduire à la reprise éventuelle des opérations, les équipes ont renforcé leur canal de distribution digital, créé de nouveaux protocoles sanitaires strictes dans les magasins et enrichi leur offre de nombreux produits innovants adaptés à la clientèle spécifique des croisières.

Le Bon Marché connaît une année 2020 sans précédent, avec près de trois mois de fermeture en raison du contexte sanitaire : une première fermeture du 16 mars au 11 mai, puis du 30 octobre au 27 novembre. Malgré ces périodes de fermeture, le grand magasin de la rive gauche parisienne a maintenu une relation de proximité avec ses clients : développement de la vente à distance et d'un site e-commerce de Noël, mise en place d'une programmation culturelle « les OFF de Noël » tournée en magasin et diffusée sur les réseaux sociaux. L'année a été marquée par la carte blanche artistique donnée au studio Nendo et à son fondateur, le designer japonais Oki Sato – mise en musique pour un soir par un concert philharmonique en plein cœur du magasin – et l'exposition de rentrée « Il était une fois la Belgique » placée sous le signe de l'humour et de la bonne humeur. De nouveaux espaces – permanents ou éphémères – ont également vu le jour, mettant le service et l'émotion au cœur de l'expérience client : Octobre Rose, l'Atelier maquillage, la Maison du Bien Être, l'Atelier Notify Upcycling... Grâce à l'engagement des équipes, les deux sites de La Grande Épicerie de Paris ont continué d'accueillir leur clientèle sans interruption et de soutenir leurs fournisseurs, notamment les petits producteurs. L'activité Rive Droite en particulier a connu une forte progression. Afin d'apporter du réconfort pendant cette période difficile, 4 000 chocolats ont été offerts à l'AP-HP à l'attention du personnel soignant.

6. Autres activités

Groupe Les Echos

Le groupe Christian Dior a acquis le Groupe **Les Echos** en 2007. Le groupe Les Echos comprend *Les Echos*, premier quotidien économique en France, *LesEchos.fr*, premier site internet économique en France, le magazine *Enjeux-Les Echos*, ainsi que d'autres services économiques spécialisés. En outre, le Groupe Les Echos réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle antérieurement détenus directement par LVMH : *Investir – Le Journal des finances*, né de la fusion en 2011 des titres *Investir* et *Le Journal des finances*, *Connaissance des Arts*, ainsi que la station de radio française *Radio Classique*. Le groupe Les Echos est également présent dans le domaine de la presse professionnelle, avec les titres édités par SID Presse, et du service aux entreprises, avec notamment *Les Echos Formation*, *Les Echos Conférences*, *Le Salon des Entrepreneurs*, et les études *Eurostaf*. Depuis

Perspectives

Sephora accentuera en 2021 son expansion dans ses principaux marchés, notamment à travers son réseau de boutiques et sa présence en ligne en Chine et en Amérique du Nord. La forte dynamique de ses ventes en ligne se poursuivra dans toutes ses zones d'implantation. Un nouveau partenariat signé avec le distributeur américain iconique Kohl's permettra l'ouverture en 2021 de 200 espaces beauté dédiés à Sephora dans les magasins de ce dernier. Sephora continuera à satisfaire au mieux ses clients à travers une offre exceptionnelle de produits de ses marques partenaires exclusives et de sa marque en propre, l'excellence des services et conseils délivrés par une équipe d'experts et la meilleure expérience omnicanale. La Maison accélérera les synergies entre son réseau physique et sa forte créativité digitale illustrée par de nombreux nouveaux services et expériences. La responsabilité sociale et environnementale restera au cœur des priorités de Sephora, qui poursuivra son développement dans les produits éco-responsables et son engagement envers ses communautés locales, pour une beauté inclusive et encourageant la diversité. **DFS** devrait bénéficier au premier semestre de la hausse de la fréquentation touristique à Macao. Pour les autres destinations encore fermées, l'amélioration de la situation sanitaire et les prévisions de reprise du trafic aérien seront suivies étroitement pour organiser efficacement la réouverture des magasins, en lien avec le déploiement des programmes de vaccination décidé par les autorités locales. DFS poursuivra sa transformation omnicanale et maintiendra ses plans d'expansion en Asie-Pacifique et en Chine sur l'île d'Hainan en particulier. Reporté en raison de la pandémie, le grand projet d'ouverture de La Samaritaine à Paris se concrétisera en 2021. **Le Bon Marché** mise plus que jamais sur l'excellence de son accueil, la créativité et l'exclusivité de son offre et sur l'originalité de sa politique d'animation. Résolument engagé dans un retour à la normale pour l'accueil des clients en boutique, Le Bon Marché continuera de cultiver sa différence et son positionnement unique de magasin prescripteur et de lieu d'art et de culture. La Grande Épicerie de Paris poursuivra les initiatives visant à renforcer son attractivité et à fidéliser sa clientèle de chaque côté de la Seine.

fin 2015, Les Echos intègre également le quotidien *Le Parisien* ainsi que son magazine *Aujourd'hui en France*.

La Samaritaine

La Samaritaine est un ensemble immobilier situé au cœur de Paris, en bordure de Seine. Il était constitué d'un grand magasin et d'immeubles locatifs de bureaux et commerces jusqu'en 2005, date de fermeture du grand magasin pour raisons de sécurité. Il fait l'objet d'un projet de rénovation d'envergure qui s'inscrit dans une démarche environnementale innovante et place la mixité, chère aux fondateurs du grand magasin, au cœur de sa raison d'être. Plusieurs activités seront ainsi regroupées au sein des bâtiments répartis sur deux îlots entre le quai du Louvre et la rue de Rivoli : un grand magasin, un palace Cheval Blanc, 96 logements sociaux, une crèche et des bureaux.

Royal Van Lent

Fondée en 1849, **Royal Van Lent** est spécialisée dans la conception et la construction sur mesure de yachts de luxe commercialisés sous la marque Feadship, l'une des plus prestigieuses au monde pour les bateaux de plus de 50 mètres.

LVMH Hotel Management

LVMH Hotel Management porte le développement des activités hôtelières du Groupe sous l'enseigne Cheval Blanc. L'approche Cheval Blanc, dont les valeurs fondatrices sont le sens de l'artisanat, l'exclusivité, la créativité et l'art de recevoir, est déclinée dans tous ses hôtels, qu'ils soient détenus en propre ou qu'ils fassent l'objet d'un mandat de gestion. Cheval Blanc accueille ses hôtes à Courchevel (France), à Saint-Barthélemy (Antilles françaises), dans l'hôtel acquis en 2013, ainsi qu'aux Maldives et à Saint-Tropez.

Belmond

Fondé en 1976, avec l'acquisition de l'hôtel Cipriani à Venise, **Belmond** a été précurseur dans le tourisme de luxe. Depuis plus de 40 ans, la Maison s'attache à proposer à ses clients des escapades et expériences uniques, dans des lieux inspirants. Belmond dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service.

Le Jardin d'Acclimatation

Symbole du Paris moderne imaginé par l'Empereur Napoléon III et inauguré en 1860, le **Jardin d'Acclimatation** est le premier parc d'attractions et de loisirs créé en France. Le Groupe en détient la concession depuis 1984. Suite au renouvellement de cette concession en 2016, un ambitieux projet de modernisation a été entrepris, conduisant à la réouverture d'un Jardin entièrement rénové en juin 2018.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

3. Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés

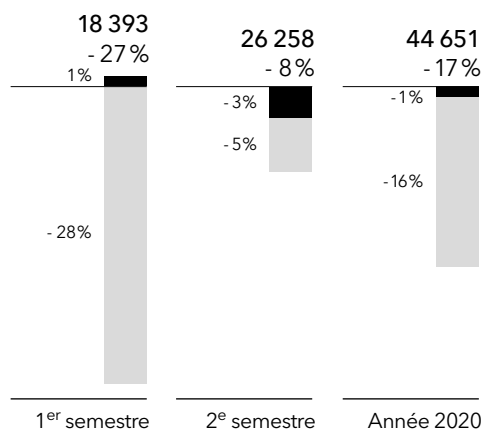
1.	Commentaires sur le compte de résultat consolidé	36
1.1	Analyse des ventes	36
1.2	Résultat opérationnel courant	37
1.3	Autres éléments du compte de résultat	39
2.	Commentaires sur le bilan consolidé	40
3.	Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée	41
4.	Éléments de politique financière	43
5.	Investissements opérationnels	44
5.1	Dépenses de communication et promotion	44
5.2	Frais de recherche et développement	44
5.3	Investissements industriels et dans les réseaux de distribution	44
6.	Principaux établissements et propriétés foncières	45
6.1	Production	45
6.2	Distribution	46
6.3	Établissements administratifs et immeubles locatifs	47
7.	Plans d'options - Attributions d'actions gratuites	47
8.	Événements postérieurs à la clôture	47
9.	Évolutions récentes et perspectives	47

1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé

1.1 Analyse des ventes

Évolution des ventes par semestre

(en millions d'euros et en pourcentage)



- Évolution organique
- Variations de périmètre^(a)
- Évolution des parités monétaires^(a)

(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 39.

La pandémie de Covid-19 et les mesures prises par les différents gouvernements afin de lutter contre celle-ci ont fortement perturbé les opérations du Groupe au cours de l'année, et affectent significativement les états financiers. La fermeture des boutiques et des sites de production dans la plupart des pays durant plusieurs mois, ainsi que l'arrêt des voyages internationaux expliquent la réduction du chiffre d'affaires et, en conséquence, la dégradation de la profitabilité de l'ensemble des groupes d'activités.

Les ventes consolidées de l'exercice 2020 s'élèvent à 44 651 millions d'euros, en baisse de 17% par rapport à l'exercice précédent. Elles ont été impactées négativement de 1 point par la baisse moyenne de nombreuses devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment celle du dollar US.

Les principales évolutions du périmètre des activités consolidées depuis le 1^{er} janvier 2019 sont les suivantes : dans le pôle Autres activités, consolidation à compter du mois d'avril 2019 du groupe hôtelier Belmond; dans le groupe d'activités des Vins et Spiritueux, consolidation au 1^{er} janvier 2020 de Château d'Esclans. Ces variations du périmètre de consolidation n'ont pas eu d'effet significatif sur l'évolution des ventes au cours de l'exercice.

À taux de change et périmètre comparables, la baisse des ventes est de 16%.

Ventes par devise de facturation

(en pourcentage)	2020	2019	2018
Euro	19	22	22
Dollar US	27	29	29
Yen Japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	4	5	6
Autres devises	43	37	36
Total	100	100	100

La répartition des ventes entre les différentes devises de facturation varie sensiblement par rapport à l'exercice précédent : le poids de l'euro, du dollar US et du Hong Kong dollar baissent respectivement de 3 points, 2 points et 1 point pour s'établir à 19%, 27% et 4%, tandis que celui des autres devises augmente de 6 points pour s'établir à 43%. Le poids du yen japonais reste stable à 7%.

Ventes par zone géographique de destination

(en pourcentage)	2020	2019	2018
France	8	9	10
Europe (hors France)	16	19	19
États-Unis	24	24	24
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	34	30	29
Autres marchés	11	11	11
Total	100	100	100

Par zone géographique, on constate une baisse du poids relatif de l'Europe (hors France) dans les ventes du Groupe de 19% à 16% et de la France de 9% à 8%, en conséquence de la réduction significative des flux touristiques vers ces zones et dans le sillage des confinements généralisés au premier semestre et des confinements partiels dans certains pays au second semestre. Les poids relatifs des États-Unis, du Japon et des autres marchés restent stables à respectivement 24%, 7% et 11%, tandis que l'Asie (hors Japon) a bénéficié d'un report de la consommation de sa clientèle locale ayant annulé ses voyages, et voit son poids progresser de 4 points pour s'établir à 34%.

Ventes par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Vins et Spiritueux	4 755	5 576	5 143
Mode et Maroquinerie	21 207	22 237	18 455
Parfums et Cosmétiques	5 248	6 835	6 092
Montres et Joaillerie	3 356	4 405	4 123
Distribution sélective	10 155	14 791	13 646
Autres activités et éliminations	(70)	(174)	(633)
Total	44 651	53 670	46 826

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie sensiblement. Le poids des Vins et Spiritueux et celui de la Mode et Maroquinerie augmentent respectivement de 1 point et 6 points pour s'établir à 11% et 47% tandis que ceux des Parfums et Cosmétiques et des Montres et Joaillerie baissent de 1 point chacun à 12% et 7%, et celui de la Distribution sélective baisse de 5 points à 23%.

Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en baisse de 15% en données publiées. Impactées par un effet de change négatif de 2 points et bénéficiant d'un effet périmètre positif de 1 point à la suite de l'intégration de Château d'Esclans, les ventes de ce groupe d'activités ressortent en baisse de 14% à taux de change et périmètre comparables. La baisse des champagnes et vins est de 15% en données publiées, et 16% à taux de change et périmètre comparables, après prise en compte de l'impact positif de 3 points lié à l'intégration de Château d'Esclans. La baisse des cognacs et spiritueux est de 14% en données publiées et de 12% à taux de change et périmètre comparables. L'effet de la crise liée à la pandémie de Covid-19 se ressent sur l'ensemble des zones géographiques et en particulier en Asie (y compris Japon) et en Europe. Seuls les États-Unis enregistrent une variation positive des ventes.

Les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie sont en baisse de 3% en données organiques et en baisse de 5% en

données publiées. Les ventes en ligne connaissent pour leur part une progression rapide. L'Europe et le Japon sont les zones ayant été les plus impactées, alors que les États-Unis et l'Asie présentent des performances positives; dans ce contexte, Christian Dior Couture réalise une performance exceptionnelle tandis que Louis Vuitton affiche une résistance remarquable.

Les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques sont en baisse de 22% en données organiques et de 23% en données publiées. Guerlain et Fresh font preuve, dans l'environnement lié à la crise sanitaire, d'une excellente résistance et présentent ainsi des baisses plus contenues. L'Asie est la région où la baisse des ventes est la plus faible.

Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en baisse de 23% en données organiques et de 24% en données publiées. Toutes les marques du groupe d'activités subissent les conséquences de la crise sanitaire. Les États-Unis, le Japon et l'Europe sont les zones les plus impactées.

Les ventes des activités de Distribution sélective sont en baisse de 30% à taux de change et périmètre comparables et de 31% en données publiées. L'arrêt des voyages internationaux et la fermeture du réseau de boutiques pendant de longs mois en 2020 conduisent le groupe d'activités à enregistrer de fortes baisses des ventes sur l'ensemble des zones géographiques, notamment aux États-Unis et en Asie.

1.2 Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	2020	2019	2018 ^(a)
Ventes	44 651	53 670	46 826
Coût des ventes	(15 871)	(18 123)	(15 625)
Marge brute	28 780	35 547	31 201
Charges commerciales	(16 790)	(20 206)	(17 752)
Charges administratives	(3 648)	(3 877)	(3 471)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(42)	28	23
Résultat opérationnel courant	8 300	11 492	10 001
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	18,6	21,4	21,4

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

La marge brute du Groupe s'élève à 28 780 millions d'euros, en baisse de 19% par rapport à l'exercice précédent; le taux de marge brute sur les ventes s'élève à 65%, en baisse de 1 point. Le Groupe enregistre les effets négatifs de la fermeture de nombreux sites de production et de la dépréciation plus importante des stocks notamment dans la Mode et Maroquinerie dus à la crise sanitaire. Ces deux effets représentent un impact négatif de 1 point sur le taux de marge.

Les charges commerciales, qui s'élèvent à 16 790 millions d'euros, sont en baisse de 17% en données publiées et de 16% à taux de change et périmètre comparables. Les efforts entrepris pour réduire les charges commerciales compensent en partie la baisse de marge brute. Le niveau de ces charges exprimé en pourcentage des ventes s'élève à 38%, stable par rapport à 2019. Parmi ces charges commerciales, les frais de publicité et de promotion représentent 11% des ventes et sont en baisse de 21% à taux de change et périmètre comparables.

L'implantation géographique des boutiques évolue comme présenté ci-après :

(en nombre)	2020	2019	2018
France	512	535	514
Europe (hors France)	1 175	1 177	1 153
États-Unis	866	829	783
Japon	428	427	422
Asie (hors Japon)	1 514	1 453	1 289
Autres marchés	508	494	431
Total	5 003	4 915	4 592

Les charges administratives s'élèvent à 3 648 millions d'euros, en baisse de 6% en données publiées et de 5% à taux de change et périmètre comparables. Elles représentent 8% des ventes, en augmentation d'un point par rapport à 2019.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Vins et Spiritueux	1 388	1 729	1 629
Mode et Maroquinerie	7 188	7 344	5 943
Parfums et Cosmétiques	80	683	676
Montres et Joaillerie	302	736	703
Distribution sélective	(203)	1 395	1 382
Autres activités et éliminations	(455)	(395)	(332)
Total	8 300	11 492	10 001

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 8 300 millions d'euros, en baisse de 28%. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes du Groupe s'élève à 18,6%, en baisse de 2,8 points par rapport à l'exercice précédent.

L'effet total de l'évolution des parités monétaires sur le résultat opérationnel courant par rapport à l'exercice précédent est négatif de 175 millions d'euros. Ce chiffre intègre les trois éléments suivants : l'effet des variations des parités monétaires sur les ventes et les achats des sociétés du Groupe exportatrices et importatrices ; la variation du résultat de la politique de couverture de l'exposition commerciale du Groupe aux différentes devises ; l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants des filiales hors zone euro.

Vins et Spiritueux

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	4 755	5 576	5 143
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	1 388	1 729	1 629
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	29,2	31,0	31,7

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 388 millions d'euros, en baisse de 20% par rapport au 31 décembre 2019. La part des champagnes et vins représente 488 millions d'euros et celle des cognacs et spiritueux 900 millions d'euros. La maîtrise des coûts et le ciblage des investissements publi-promotionnels ont permis de compenser en partie les effets négatifs liés à la baisse des volumes. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités baisse de 1,8 point à 29,2%.

Mode et Maroquinerie

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	21 207	22 237	18 455
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	7 188	7 344	5 943
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	33,9	33,0	32,2

Les activités Mode et Maroquinerie présentent un résultat opérationnel courant de 7 188 millions d'euros, en baisse de 2% par rapport à l'exercice précédent. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les efforts de maîtrise des coûts et d'adaptation aux contraintes nouvelles permettent à Louis Vuitton de maintenir son niveau de rentabilité exceptionnelle tandis que Christian Dior Couture accroît encore sa profitabilité. Toutes les marques ont renforcé leurs mesures de gestion afin de limiter l'impact de la fermeture des boutiques dans la plupart des régions en ciblant au plus près leurs investissements. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 0,9 point et s'établit à 33,9%.

Parfums et Cosmétiques

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	5 248	6 835	6 092
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	80	683	676
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	1,5	10,0	11,1

Le résultat opérationnel courant des activités Parfums et Cosmétiques s'élève à 80 millions d'euros, en baisse de 603 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. L'attention particulière portée au prix de revient des produits finis et à la gestion des charges opérationnelles ont permis d'atténuer la dégradation de la marge brute. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités baisse de 8,5 points à 1,5%.

Montres et Joaillerie

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	3 356	4 405	4 123
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	302	736	703
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	9,0	16,7	17,1

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Montres et Joaillerie s'élève à 302 millions d'euros, en baisse de 434 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Dans un contexte rendu délicat pour l'industrie horlogère et joaillière, les marques de ce groupe d'activités ont activement travaillé leurs leviers opérationnels afin de limiter les effets négatifs liés à la crise sanitaire. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes des activités Montres et Joaillerie baisse de 7,7 points pour s'établir à 9%.

Distribution sélective

	2020	2019	2018
Ventes (en millions d'euros)	10 155	14 791	13 646
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	(203)	1 395	1 382
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	(2,0)	9,4	10,1

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Distribution sélective est négatif de 203 millions d'euros, en baisse de 1 598 millions d'euros par rapport à 2019. L'arrêt du tourisme ainsi que les fermetures de boutiques à travers le monde ont conduit à une très forte dégradation des résultats. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités baisse de 11,4 points et s'établit à -2 %.

1.3 Autres éléments du compte de résultat

(en millions d'euros)	2020	2019	2018 ^(a)
Résultat opérationnel courant	8 300	11 492	10 001
Autres produits et charges opérationnels	(333)	(231)	(126)
Résultat opérationnel	7 967	11 261	9 875
Résultat financier	(611)	(577)	(415)
Impôts sur les bénéfices	(2 385)	(2 874)	(2 518)
Résultat net avant part des minoritaires	4 970	7 810	6 942
Part des minoritaires	(3 037)	(4 872)	(4 368)
Résultat net, part du Groupe	1 933	2 938	2 574

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Les Autres produits et charges opérationnels sont négatifs de 333 millions d'euros contre un montant négatif de 231 millions d'euros en 2019. Au titre de l'exercice 2020, les Autres produits et charges incluent notamment -35 millions d'euros de dons dans le cadre de la crise sanitaire, -35 millions d'euros de frais d'acquisitions de sociétés consolidées, -235 millions d'euros d'amortissements et dépréciations de marques, écarts d'acquisition et actifs immobiliers, et -22 millions d'euros de résultats de cessions.

Le résultat opérationnel du Groupe est de 7 967 millions d'euros, en baisse de 29 % par rapport à l'exercice 2019.

Le résultat financier est négatif de 611 millions d'euros ; le résultat financier de l'exercice 2019 était négatif de 577 millions d'euros. Il est constitué :

- du coût global de la dette financière nette qui s'élève à -38 millions d'euros, contre -116 millions d'euros pour l'exercice 2019, soit une baisse de 78 millions d'euros ;
- des intérêts financiers sur dettes locatives enregistrés dans le cadre de la norme IFRS 16, qui représentent une charge de 281 millions d'euros, contre 290 millions d'euros un an auparavant ;

Autres activités

Le résultat opérationnel courant lié aux Autres activités et éliminations est négatif de 455 millions d'euros, en dégradation par rapport à l'exercice précédent. Outre les frais de siège, cette rubrique intègre les pôles hôtelier et média, les yachts Royal Van Lent ainsi que les activités immobilières du Groupe.

- des autres produits et charges financiers qui représentent une charge de 292 millions d'euros, contre une charge de 170 millions d'euros en 2019. La charge liée au coût des dérivés de change se monte à 262 millions d'euros, contre 230 millions d'euros un an avant. Enfin, les effets des réévaluations des investissements et placements financiers, sont négatifs de 4 millions d'euros, contre un montant positif de 73 millions d'euros en 2019.

Le taux effectif d'impôt du Groupe s'établit à 32,4 %. Il s'écarte du taux normatif du Groupe compte tenu de son implantation géographique en raison d'éléments récurrents et non récurrents. Les éléments récurrents venant majorer le taux d'imposition se composent principalement de l'impact de la taxation des dividendes et de celui des charges non déductibles. Au titre des éléments non récurrents, les principaux effets sont liés aux effets de la variation de certains taux d'impôt sur les sociétés de certains pays sur les stocks d'impôt différés et à l'impact des pertes de certaines Maisons qui n'ont pu être imputées sur des profits taxables ou qui n'ont pas donné lieu à l'enregistrement d'impôts différés actifs.

La part du résultat net revenant aux minoritaires est de 3 037 millions d'euros contre 4 872 millions d'euros en 2019. Les intérêts minoritaires sont essentiellement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59 % de l'actionnariat de LVMH SE, ainsi que des minoritaires de Moët Hennessy et de DFS.

Le résultat net, part du Groupe s'élève à 1 933 millions d'euros, à comparer à 2 938 millions d'euros en 2019. Le résultat net, part du Groupe de l'exercice 2020 est en baisse de 34 % par rapport à l'exercice 2019.

Commentaires sur la détermination des effets de l'évolution des parités monétaires et des variations de périmètre

Les effets de l'évolution des parités monétaires sont déterminés par conversion des comptes de l'exercice des entités ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro aux taux de change de l'exercice précédent, à l'exclusion de tout autre retraitement.

Les effets des variations de périmètre sont déterminés en déduisant des ventes de l'exercice :

- pour les acquisitions de l'exercice, les ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises, à compter de leur entrée en consolidation ;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, les ventes réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent ;

et en ajoutant :

- pour les cessions de l'exercice, les ventes de l'exercice précédent réalisées au cours des mois durant lesquels les entités cédées ne sont plus consolidées durant l'exercice ;
- pour les cessions de l'exercice précédent, les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

Le retraitement du résultat opérationnel courant s'effectue selon les mêmes principes.

2. Commentaires sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Immobilisations incorporelles	30 651	30 835	(184)
Immobilisations corporelles	17 575	17 878	(303)
Droits d'utilisation	12 515	12 409	106
Autres actifs non courants	4 899	5 810	(911)
Actifs non courants	65 640	66 932	(1 292)
Stocks	13 016	13 717	(701)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 358	6 062	14 296
Autres actifs courants	7 003	7 120	(117)
Actifs courants	40 377	26 898	13 479
Actif	106 017	93 830	12 187

Le total du bilan consolidé du groupe Christian Dior au 31 décembre 2020 s'élève à 106,0 milliards d'euros, en progression de 12,2 milliards d'euros par rapport à fin 2019. Cette progression résulte, à l'actif, de la hausse du niveau de trésorerie et équivalents, soit 14,3 milliards d'euros, et, au passif, de la hausse de la dette financière, soit 12,0 milliards d'euros, évolutions largement en lien avec l'acquisition de Tiffany & Co, intervenue le 7 janvier 2021.

Les immobilisations incorporelles sont en léger recul de 0,2 milliard d'euros par rapport à fin 2019, s'établissant à 30,7 milliards d'euros. Les investissements de l'année ont été inférieurs aux dotations aux amortissements, entraînant un recul de 0,2 milliard d'euros, auquel s'ajoute l'effet négatif de 0,3 milliard d'euros lié à la fluctuation des cours de change. À l'inverse, l'impact sur les écarts d'acquisition de la revalorisation des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est positif, à 0,3 milliard d'euros.

Les immobilisations corporelles sont également en légère baisse, de 0,3 milliard d'euros, et s'élèvent à 17,6 milliards d'euros à la clôture. L'effet des variations de change est négatif de 0,5 milliard d'euros, et excède l'augmentation générée par les investissements de l'année, nets des dotations aux amortissements et des cessions, limitée à 0,2 milliard d'euros. En effet, les investissements d'exploitation ont été contenus en réaction au contexte résultant de la pandémie de Covid-19; ils sont commentés dans le cadre des analyses de variations de trésorerie.

Les droits d'utilisation, à 12,5 milliards d'euros, sont stables par rapport au niveau de 12,4 milliards d'euros atteint à fin 2019, la progression liée au renouvellement des contrats ayant été proche des amortissements de l'exercice. En outre, l'effet de variation des taux de change, négatif de 0,7 milliard d'euros, est compensé par l'effet des modifications d'hypothèses et celui des fins et annulations de contrats, respectivement 0,9 milliard d'euros et -0,2 milliard d'euros. Les contrats de location de boutiques représentent la majeure partie des droits d'utilisation, soit 10,1 milliards d'euros.

Les autres actifs non courants reculent de 0,9 milliard d'euros, pour s'établir à 4,9 milliards d'euros, cette évolution résultant principalement du reclassement vers les autres actifs courants de la valeur de marché des instruments et investissements financiers souscrits dans le cadre de l'émission d'obligations convertibles

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Capitaux propres	36 244	35 717	527
Dette financière à plus d'un an	14 065	5 450	8 615
Dettes locatives à plus d'un an	10 665	10 373	292
Autres passifs non courants	19 358	19 640	(282)
Passifs non courants	44 088	35 462	8 625
Dette financière à moins d'un an	11 005	7 627	3 378
Dettes locatives à moins d'un an	2 163	2 172	(9)
Autres passifs courants	12 517	12 851	(335)
Passifs courants	25 685	22 651	3 034
Passif	106 017	93 830	12 187

effectuée en 2016, à échéance 2021 et en grande partie remboursées par anticipation fin 2020 (voir Notes 9, 19 et 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les stocks sont en baisse, de 0,7 milliard d'euros, leur progression de 0,6 milliard d'euros ayant été compensée à hauteur de -0,8 milliard d'euros par les dotations aux provisions pour dépréciations, nette des reprises. En outre, l'effet des variations de change est négatif de 0,5 milliard d'euros. Voir également les Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée.

Hors stocks, les actifs courants progressent de 14,2 milliards d'euros, une évolution liée en grande partie à la hausse de 14,3 milliards d'euros du niveau de trésorerie et équivalents de trésorerie, en lien avec l'acquisition de Tiffany & Co., intervenue début janvier 2021, à laquelle s'ajoute la progression de 0,8 milliard d'euros de la valeur de marché des instruments dérivés suite, notamment, au reclassement d'instruments financiers des autres actifs non courants (voir ci-dessus) vers les autres actifs courants. À l'inverse, les créances envers les clients reculent de 0,7 milliard d'euros, en lien avec la baisse de l'activité.

Les dettes locatives liées à l'application d'IFRS 16 sont en légère hausse de 0,3 milliard d'euros, en cohérence avec la progression des droits d'utilisation enregistrés à l'actif.

Les autres passifs non courants, à 19,4 milliards d'euros, reculent de 0,3 milliard d'euros par rapport à leur niveau de 19,6 milliards d'euros à fin 2019. Cette variation est imputable à la baisse de la valeur des instruments financiers, dont -0,7 milliard d'euros résultent du reclassement au sein des passifs courants de la valeur de marché des options incorporées aux obligations convertibles émises en 2016 et en grande partie remboursées par anticipation fin 2020 (voir Notes 19 et 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés). La dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires est en légère progression de 0,3 milliard d'euros en raison de l'évolution des paramètres sur la base desquels sont établies les valorisations des dits engagements, et s'établit à 11,0 milliards d'euros.

Enfin, les autres passifs courants, en recul de 0,3 milliard d'euros, s'élèvent à 12,5 milliards d'euros. En effet, les dettes d'exploitation baissent de 0,8 milliard d'euros, cette réduction étant compensée à hauteur de 0,5 milliard d'euros par la progression de la valeur

des instruments dérivés à la suite, notamment, du reclassement des options incorporées aux obligations convertibles émises en 2016 qui étaient inscrites en Autres passifs non courants à fin 2019.

Dettes financières nettes et capitaux propres

(en millions d'euros ou en pourcentage)	2020	2019	Variation
Dettes financières à plus d'un an	14 065	5 450	+ 8 615
Dettes financières à moins d'un an et instruments dérivés	11 258	7 659	+ 3 599
Dettes financières brutes après effet des instruments dérivés	25 323	13 109	+ 12 214
Trésorerie, équivalents de trésorerie et autres	(21 110)	(6 925)	(14 185)
Dettes financières nettes	4 213	6 184	(1 971)
Capitaux propres totaux (part du Groupe et minoritaires)	36 244	35 717	+ 527
Ratio dette financière nette/ Capitaux propres totaux	11,6%	17,3%	- 5,7 pts

Le total des capitaux propres, comprenant la part du Groupe et les intérêts minoritaires, s'élève à 36,2 milliards d'euros à fin 2020, en légère hausse par rapport au niveau de 35,7 milliards d'euros atteint à fin 2019. Le résultat de l'exercice, net des distributions de dividendes, contribue à cette progression pour 2,4 milliards d'euros. Cette progression est compensée à hauteur de 1,7 milliard d'euros par l'effet négatif de l'évolution des parités monétaires ainsi que, pour 0,2 milliard d'euros, par la variation négative des gains et pertes en capitaux propres. Au 31 décembre 2020, le ratio dette financière sur capitaux propres totaux (y compris les intérêts minoritaires), s'élève à 11,6%. Il est

en baisse de 5,7 points, du fait principalement de la réduction de 2,0 milliards d'euros de la dette financière nette.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à fin 2020 à 25,3 milliards d'euros, en hausse de 12,2 milliards d'euros par rapport à fin 2019 en raison, principalement, de la progression de la dette obligataire, à hauteur de 8,3 milliards d'euros. En effet, huit émissions obligataires ont été réalisées par LVMH au cours de l'année, en anticipation, notamment, de l'acquisition de Tiffany & Co., dont six en euros pour un total de 9,0 milliards d'euros, et deux en livres sterling pour un total de 1,55 milliard de livres sterling. Les émissions en livres sterling ont fait l'objet de swaps à l'émission les convertissant en emprunts en euros pour leur totalité. Le détail de ces émissions est présenté en Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés. À l'inverse, les emprunts de 1,25 milliard d'euros et de 0,6 milliard d'euros émis par LVMH respectivement en 2017 et 2013 ont été remboursés, ainsi que la majeure partie des obligations convertibles dénouables en espèces émises en 2016 (594 millions de dollars US ont été remboursés à fin 2020 sur un nominal initial de 750 millions de dollars US), à la suite de l'exercice de la clause de conversion fin 2020 (voir Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés). L'encours de billets de trésorerie et d'US Commercial Paper (USCP) progresse de 3,7 milliards d'euros, cette progression résultant des effets combinés de la progression de l'encours d'USCP, soit 5,2 milliards d'euros et de la baisse de l'encours de billets de trésorerie, de 1,5 milliard d'euros. La trésorerie et équivalents de trésorerie, et les placements financiers s'élèvent à 21,1 milliards d'euros à fin 2020, supérieurs de 14,2 milliards d'euros aux 6,9 milliards atteints fin 2019. La dette financière nette baisse ainsi de 2,0 milliards d'euros au cours de l'exercice.

À fin 2020, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées est de 16,0 milliards d'euros. Celui-ci excède l'encours des programmes de billets de trésorerie et d'USCP, qui totalisait 8,6 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
Capacité d'autofinancement	13 990	16 092	(2 102)
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(62)	(137)	75
Dettes locatives : intérêts payés	(290)	(239)	(51)
Impôt payé	(2 397)	(2 845)	448
Variation du besoin en fonds de roulement	(369)	(1 154)	785
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	10 873	11 718	(845)
Investissements d'exploitation	(2 478)	(3 294)	816
Remboursements des dettes locatives	(2 302)	(2 187)	(115)
Cash-flow disponible d'exploitation ⁽¹⁾	6 093	6 237	(144)
Investissements financiers et acquisitions et cessions de titres consolidés	(462)	(2 575)	2 113
Opérations en capital	(2 808)	(8 757)	5 949
Variation de la trésorerie avant opérations de financement	2 824	(5 095)	7 919

(1) Le cash-flow d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

La capacité d'autofinancement s'élève à 13 990 millions d'euros, soit un recul de 2 102 millions d'euros par rapport aux 16 092 millions d'euros enregistrés un an plus tôt. Cette baisse significative résulte directement des effets de la crise liée à la pandémie de Covid-19, le résultat opérationnel subissant une diminution de 3 294 millions d'euros en 2020 par rapport à 2019.

Après paiement de l'impôt, des intérêts financiers relatifs à la dette financière nette et aux dettes locatives et variation du besoin en fonds de roulement, la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation atteint 10 873 millions d'euros, en baisse de 845 millions d'euros par rapport à 2019.

Les intérêts payés sur la dette financière nette s'élèvent à 62 millions d'euros, en forte baisse par rapport à 2019, malgré une hausse significative de l'encours moyen de la dette financière brute, en lien avec le financement de l'acquisition de Tiffany & Co., intervenue le 7 janvier 2021. En effet, l'effet favorable de la baisse du taux d'intérêt moyen a plus que compensé l'effet défavorable de la hausse de l'encours moyen.

Les impôts payés atteignent 2 397 millions d'euros, en baisse de 16% par rapport aux 2 845 millions décaissés l'an dernier, à la suite du recul des résultats du Groupe.

La variation du besoin en fonds de roulement a généré un besoin de financement de 369 millions d'euros, inférieur de 785 millions d'euros à celui de l'exercice précédent, durant lequel la variation du besoin en fonds de roulement avait atteint - 1 154 millions d'euros. La progression des stocks en 2020, soit 562 millions d'euros, a été nettement inférieure à la progression des stocks observée en 2019, qui était de 1 604 millions d'euros. Les créances clients ont permis de dégager 518 millions d'euros de trésorerie sur l'exercice 2020, soit une amélioration de 630 millions d'euros. À l'inverse, les dettes fournisseurs et autres dettes d'exploitation ont généré un besoin de financement de 324 millions d'euros en 2020, tandis qu'en 2019, celles-ci avaient permis de dégager des ressources de trésorerie à hauteur de 562 millions d'euros.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent en 2020 un débours de 2 478 millions d'euros, en recul de 816 millions d'euros par rapport aux 3 294 millions d'euros déboursés à fin 2019. Ceux-ci incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Sephora et Bvlgari. Ils comprennent également les investissements liés au

projet de La Samaritaine ainsi que les investissements des marques de champagne et de Hennessy dans leur outil de production.

Les remboursements de dettes locatives se sont élevés à 2 302 millions d'euros à fin 2020, contre 2 187 millions d'euros à fin 2019.

À fin 2020, le cash-flow disponible d'exploitation⁽¹⁾ s'élève à 6 093 millions d'euros, très proche des 6 237 millions d'euros enregistrés en 2019, la baisse de la capacité d'autofinancement ayant été presque intégralement compensée par la baisse du besoin en fonds de roulement, des investissements d'exploitation et de l'impôt payé.

Durant l'exercice 2020, 462 millions d'euros ont été consacrés aux investissements financiers, une part prépondérante de ce montant étant liée à l'effet des couvertures de change mises en place en prévision de l'acquisition de Tiffany & Co.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 2 808 millions d'euros. Ce montant résulte, pour 830 millions d'euros, des dividendes en numéraire versés au cours de l'exercice par Christian Dior, hors effet des actions auto-détenues, dont 469 millions d'euros au titre du solde du dividende 2019 et 361 millions d'euros à titre d'acompte pour l'exercice 2020. Les dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées s'élèvent à 1 725 millions d'euros (il s'agit pour l'essentiel des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59% de LVMH SE, et de Diageo du fait de sa participation de 34% dans Moët Hennessy), auquel s'ajoutent les impôts relatifs aux dividendes versés, soit 130 millions d'euros. L'effet sur la trésorerie des acquisitions de titres d'intérêts minoritaires est négatif de 163 millions d'euros. À l'inverse, les augmentations de capital souscrites par les minoritaires ont permis de recueillir 39 millions d'euros.

L'excédent de trésorerie après toutes opérations d'exploitation, d'investissement et en capital s'élève ainsi à 2 824 millions d'euros. Les émissions de dettes, après remboursements et variation des placements financiers, ayant permis de collecter 12 544 millions d'euros, le niveau de trésorerie en fin d'année est en hausse de 14 315 millions d'euros après un effet négatif de la variation des écarts de conversion sur les soldes de trésorerie de 1 052 millions d'euros. Il atteint ainsi 20 201 millions d'euros à la clôture de l'exercice, un niveau justifié par le financement de l'acquisition de Tiffany & Co., intervenue le 7 janvier 2021 pour un montant de 16,1 milliards de dollars US.

(1) Le cash-flow d'exploitation est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

4. Éléments de politique financière

Au cours de l'exercice les principaux axes de la politique financière du Groupe ont été les suivants :

- financer la future acquisition de Tiffany & Co. annoncée en novembre 2019 ;
- assurer la liquidité du Groupe dans le contexte particulier de la pandémie de Covid-19 et des mesures prises par les gouvernements afin de lutter contre celle-ci, qui a fortement perturbé les activités du Groupe, notamment du fait de la fermeture des boutiques et des sites de production dans la plupart des pays durant plusieurs mois, ainsi que de l'arrêt des voyages internationaux, ceci ayant entraîné une dégradation du cash-flow et de la rentabilité de l'ensemble des groupes d'activités.

Ceci s'est traduit par :

- la mise en place de financements obligataires en février et avril 2020 pour un montant total de 10,7 milliards d'euros en vue, notamment, du financement de l'acquisition de Tiffany & Co. initialement prévue au deuxième semestre 2020 et finalisée le 7 janvier 2021. Ainsi, le Groupe a pu profiter en 2020 de conditions de marché toujours plus favorables lui permettant de maintenir un bon équilibre entre dettes à court terme et dettes à long terme ;
- la préservation de la structure financière et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
 - un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 16,0 milliards d'euros,
 - l'accès à la liquidité du Groupe grâce notamment aux programmes de titres de créance à court terme négociables (billets de trésorerie et US Commercial Paper) qui bénéficient à la fois de taux et de spreads extrêmement attractifs, mais aussi à la capacité à faire appel de manière récurrente aux marchés obligataires sur des maturités moyen/long terme, avec des spreads d'émission qui ont connu une forte volatilité sur le premier semestre 2020 en pleine crise du Covid-19 avant de revenir sur des niveaux pré-crise en fin d'année ; la mise en place par LVMH d'un deuxième rating, réalisé en 2019 auprès de Moody's, a permis de confirmer la qualité de crédit de LVMH (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard&Poor's) et de renforcer l'attractivité de son crédit sur ces marchés de dette,
 - le niveau des capitaux propres : les capitaux propres avant affectation du résultat atteignent 36,2 milliards d'euros fin 2020,

- la gestion prudente des actifs du Groupe :

- le maintien d'un volume substantiel de placements de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang ou de fonds monétaires court terme. Une attention particulière a été portée à la rémunération de ces placements pour éviter autant que possible des rendements négatifs, corollaire de la politique d'assouplissement quantitatif de la Banque Centrale Européenne,
- une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'activité commerciale du Groupe et la couverture de la dette du Groupe.

En matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de se protéger contre l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une partie de la hausse, ont continué à être privilégiées. Les stratégies de couverture ont permis d'obtenir pour la plupart des devises des cours de couverture meilleurs que les cours moyens respectifs sur l'année,

- une concentration accrue des liquidités du Groupe grâce aux déploiements de « cash poolings » à travers le monde, qui assure une fluidité de ces liquidités à travers le Groupe et qui permet une gestion optimisée des excédents.

Enfin, le Groupe a adapté sa politique de distribution en faveur des actionnaires, tenant compte des perturbations engendrées par la crise sanitaire mondiale et de ses conséquences sur la rentabilité du Groupe pour déterminer le solde du dividende au titre de l'exercice 2019 malgré les très bonnes performances de celui-ci, et rehaussant le niveau du dividende au titre de l'exercice 2020 pour traduire la belle résistance démontrée par le Groupe en 2020 :

- ajustement du solde de dividende par action au titre de l'exercice 2019 (initialement prévu à 4,60 euros) à 2,60 euros, avec un versement en juillet 2020 ;
- paiement d'un acompte sur le dividende 2020 de 2,00 euros en décembre 2020 ;
- proposition de versement d'un dividende de 6,00 euros par action au titre de l'exercice 2020 (soit un solde de 4,00 euros par action mis en paiement en avril 2021). La distribution aux actionnaires de la société Christian Dior est ainsi d'un montant total de 1 083 millions d'euros au titre de l'année 2020, avant effet des actions auto-détenues.

L'endettement net s'élève à 4,2 milliards d'euros à fin 2020 contre 6,2 milliards un an auparavant.

5. Investissements opérationnels

5.1 Dépenses de communication et promotion

Sur les trois derniers exercices, les investissements en dépenses de communication ont représenté pour le Groupe dans son ensemble les montants suivants, en valeur absolue et en pourcentage des ventes :

Dépenses de communication et promotion :	2020	2019	2018
– en millions d'euros	4 869	6 265	5 518
– en % des ventes	10,9	11,6	11,8

Ces frais englobent essentiellement le coût des campagnes publicitaires, notamment lors de lancements des nouveaux produits, ainsi que le coût des opérations de relations publiques et de promotion, et des équipes de marketing responsables de l'ensemble de ces activités.

5.2 Frais de recherche et développement

En matière de recherche et développement, les investissements sur les trois derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Frais de recherche et développement	139	140	130

Ces montants couvrent principalement les dépenses de recherche scientifique et de développement des produits de soins et de maquillage dans l'activité Parfums et Cosmétiques.

5.3 Investissements industriels et dans les réseaux de distribution

Au-delà des investissements dans les domaines de la communication, de la promotion et des frais de recherche et développement, les investissements d'exploitation concernent l'amélioration et le développement des réseaux de distribution ainsi que la mise en œuvre des moyens de production adéquats.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour les trois derniers exercices ont été les suivantes, en valeur absolue et en pourcentage de la capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe :

Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles :	2020	2019	2018
– en millions d'euros	2 526	3 287	2 990
– en % de la capacité d'autofinancement	18	20	25

À l'instar des enseignes de la Distribution sélective qui gèrent directement l'ensemble de leurs points de vente, Louis Vuitton assure la distribution de ses produits exclusivement dans ses boutiques. La commercialisation des produits des autres marques du Groupe est assurée par des agents, grossistes ou distributeurs pour les activités de gros, ainsi que par un réseau de boutiques en propre ou de franchises pour les activités de vente au détail.

En 2020, outre les acquisitions d'actifs immobiliers, les investissements d'exploitation ont principalement porté sur les points de vente, le réseau total de boutiques du Groupe étant porté en 2020 de 4 915 à 5 003.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, en complément des renouvellements nécessaires de barriques et d'équipements industriels, les investissements de 2020 concernent également la poursuite des investissements en Champagne (initiés en 2012) ainsi que de la construction de chais à barriques chez Hennessy.

6. Principaux établissements et propriétés foncières

6.1 Production

6.1.1 Vins et Spiritueux

Le Groupe est propriétaire de vignobles en France et à l'international, aux superficies suivantes :

(en hectares)	2020		2019	
	Total	Dont en production	Total	Dont en production
France				
Appellation Champagne	1 872	1 699	1 867	1 693
Appellation Cognac	187	160	189	161
Vignobles provençaux	163	147	120	120
Vignobles bordelais	193	160	194	156
Vignobles bourguignons	11	11	11	11
International				
Californie (États-Unis)	452	276	450	294
Argentine	1 635	923	1 660	948
Australie, Nouvelle-Zélande	682	612	684	626
Brésil	198	110	197	110
Espagne	119	86	116	83
Chine	68	60	68	60
Inde	4	2	4	2

Dans le tableau ci-dessus, le nombre total d'hectares détenus est déterminé hors surfaces non utilisables en viticulture. La différence entre le nombre total d'hectares détenus et le nombre d'hectares en production correspond à des surfaces plantées mais non encore productives et à des surfaces en jachère.

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des « wineries », des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques des Vins et Spiritueux ou à ses opérations de production en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Argentine, en Australie, en Chine, en Nouvelle-Zélande, au Brésil, en Inde, en Espagne ainsi que des distilleries, des entrepôts, et des bureaux à Cognac, en Pologne et au Mexique. L'ensemble représente environ 960 000 m² en France et 317 500 m² à l'étranger.

6.1.2 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire de ses vingt-neuf ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers ainsi que de son atelier de création de parfums, qui se trouvent essentiellement en France ; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, à Fiesso en Italie, à San Dimas et au Texas aux États-Unis. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 218 200 m².

Fendi est propriétaire en Italie de son site de production près de Florence, ainsi que de l'immeuble Palazzo Fendi à Rome regroupant la boutique historique ainsi qu'une activité hôtelière.

Celine possède également des installations de production et de logistique situées à Radda in Chianti et Greve in Chianti, en Italie.

L'usine de production de souliers de Berluti à Ferrare en Italie est la propriété du Groupe.

Rossimoda est propriétaire de ses bureaux et de son atelier de production Vigonza en Italie.

Loro Piana détient plusieurs ateliers de production en Italie ainsi qu'un site à Oulan-Bator en Mongolie.

Rimowa est propriétaire de ses bureaux ateliers de production et entrepôts en Allemagne, en République Tchèque et au Canada. L'ensemble des biens en propriété représente environ 70 500 m².

Christian Dior Couture possède quatre ateliers de fabrication (dont trois en Italie et un en Allemagne) et un entrepôt en France. Ces biens en propriété représentent environ 36 000 m².

LVMH Métiers d'Arts est propriétaire de plusieurs fermes d'une surface d'environ 220 ha, en Australie et aux États-Unis, ainsi que d'une tannerie d'environ 13 500 m² en France.

Les autres installations utilisées par le groupe d'activités sont en location.

6.1.3 Parfums et Cosmétiques

Les installations de Recherche et Développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans et à Chartres en France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant environ 165 600 m².

Guerlain possède à Chartres un site de production, d'une surface de 20 000 m². Un autre centre de production à Orphin en France, d'une superficie de 10 500 m², est également la propriété de la marque.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m², cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hershram au Royaume-Uni.

Make Up For Ever est propriétaire d'un site d'entreposage à Gennevilliers en France pour 2 300 m².

6.2 Distribution

La distribution des produits du Groupe est réalisée principalement dans des boutiques exclusives. Ce réseau de boutiques est le plus souvent en location, le Groupe n'étant que très exceptionnellement propriétaire des murs.

6.2.1 Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certains de ses magasins de Tokyo, Osaka, Hawaï, Guam, Séoul, Cannes, Saint-Tropez, Gênes; l'ensemble représente environ 13 000 m².

Christian Dior Couture est propriétaire des murs de certains de ses magasins en France, en Corée, au Japon, en Angleterre, en

6.2.3 Autres activités

Le Groupe est propriétaire de l'hôtel Cheval Blanc à Saint-Barthélemy et de la Résidence de la Pinède à Saint-Tropez.

Belmond possède vingt-cinq hôtels, dont sept en Italie.

Au 31 décembre 2020, le réseau de boutiques du Groupe est réparti de la façon suivante :

(en nombre de boutiques)	2020	2019	2018
France	512	535	514
Europe (hors France)	1 175	1 177	1 153
États-Unis	866	829	783
Japon	428	427	422
Asie (hors Japon)	1 514	1 453	1 289
Autres marchés	508	494	431
Total	5 003	4 915	4 592

6.1.4 Montres et Joaillerie

TAG Heuer détient deux ateliers en Suisse, l'un à Cornol et l'autre à Chevenez, pour une superficie totale d'environ 4 700 m².

Zenith est propriétaire de la Manufacture où sont fabriqués ses mouvements et montres au Locle (Suisse).

Hublot est propriétaire de ses ateliers de production en Suisse et de ses bureaux.

Bvlgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse. En 2019 et 2020, Bvlgari a acquis des terrains d'environ 54 300 m² pour agrandir son atelier de production en Italie.

Les installations des autres marques du groupe d'activités (Chaumet et Fred) sont en location.

Australie, en Suisse et en Espagne; l'ensemble représente environ 5 600 m².

Celine, Fendi et Berluti sont également propriétaires de magasins, à Paris et en Italie.

6.2.2 Distribution sélective

Le Bon Marché est propriétaire de ses magasins, ce qui représente une surface totale d'environ 79 800 m².

DFS est propriétaire de ses magasins de Guam, des îles Mariannes et d'Hawaï.

(en nombre de boutiques)	2020	2019	2018
Mode et Maroquinerie	2 007	2 002	1 852
Parfums et Cosmétiques	434	426	354
Montres et Joaillerie	471	457	428
Distribution sélective	2 072	2 011	1 940
Dont : Sephora	2 021	1 957	1 886
Autres, incluant DFS	51	54	54
Autres	19	19	18
Total	5 003	4 915	4 592

6.3 Établissements administratifs et immeubles locatifs

Les bâtiments administratifs du Groupe sont le plus souvent en location, à l'exception de sièges sociaux de certaines marques, en particulier ceux de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior et Zenith.

Le Groupe détient 40 % de la société propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social de LVMH avenue Montaigne à Paris. De plus, il détient trois immeubles à New York d'une surface d'environ 19 800 m² de bureaux et quatre immeubles à Londres d'une surface d'environ 3 500 m² de bureaux. Ces ensembles sont occupés par des entités appartenant au Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également propriétaire d'immeubles locatifs à vocation de bureaux à New York, Osaka et Londres dont les surfaces respectives sont d'environ 500 m², 3 000 m², 1 400 m². Ces bâtiments sont loués à des tiers.

La Samaritaine et Le Bon Marché sont propriétaires de surfaces de bureaux à Paris pour un total respectif de 31 600 m² et 18 700 m².

Le patrimoine immobilier utilisé précédemment pour l'exploitation commerciale du grand magasin parisien de La Samaritaine fait l'objet d'un projet de reconversion qui le transformera en un ensemble essentiellement constitué de bureaux, de commerces et d'un grand hôtel.

7. Plans d'options - Attributions d'actions gratuites

Le détail des plans d'options et d'attributions d'actions gratuites est donné dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pages 136 et suivantes.

8. Événements postérieurs à la clôture

Le 7 janvier 2021, LVMH a acquis 100 % de la société Tiffany & Co. (NYSE : TIF), conformément à l'accord signé en novembre 2019 et amendé en octobre 2020. L'acquisition a été effectuée au prix de 131,50 dollars US par action, soit 16,1 milliards de dollars US, payés en numéraire. Tiffany & Co. sera consolidée à partir de janvier 2021, l'allocation du prix d'acquisition sera réalisée en 2021. Le rapport annuel de Tiffany & Co. au

31 janvier 2020 et les publications trimestrielles aux 30 avril, 31 juillet et 31 octobre 2020 sont accessibles sur le site internet de la SEC (www.sec.report).

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2020 et la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration, le 26 janvier 2021.

9. Évolutions récentes et perspectives

Dans un contexte qui reste encore très perturbé, le groupe Christian Dior dispose des meilleurs atouts pour s'appuyer en 2021 sur la reprise espérée et retrouver une dynamique de croissance pour l'ensemble de ses métiers.

Le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur le développement de ses marques, porté par une politique soutenue d'innovation et d'investissement ainsi que par une exigence permanente de qualité des produits et de leur distribution.

Fort de la grande réactivité de ses équipes, de leur esprit entrepreneurial et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où il opère, le Groupe aborde l'année 2021 avec une confiance prudente et se fixe à nouveau comme objectif de renforcer son avance sur le marché mondial du luxe.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

4. Éthique et responsabilité

1.	Contexte	50
2.	Référentiels	50
2.1	Instruments internationaux	50
2.2	Normes internes	51
3.	Gouvernance	52
4.	Identification des risques	53
5.	Gestion des risques	54
5.1	Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles	54
5.2	Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs	54
5.3	Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités	57
5.4	Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents	58
5.5	Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs	59
5.6	Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires	59
5.7	Une gestion responsable des données personnelles	61
6.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	63
7.	Tables de correspondance	67
7.1	Déclaration de performance extra-financière	67
7.2	Plan de vigilance	72

En matière d'éthique, de protection des droits humains et des libertés fondamentales, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement, les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH constituent un socle commun de principes fondamentaux qui animent le Groupe dans la conduite de ses affaires et guident les collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

1. Contexte

Depuis sa création, le Groupe cherche à :

- s'assurer que ses pratiques reflètent les standards les plus élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect de ses partenaires ;
- offrir un cadre de travail qui permette à ses collaborateurs la pleine expression de leur talent et la mise en œuvre de leur expertise et de leurs savoir-faire ;
- veiller à ce que ses Maisons définissent et adaptent leurs processus de production, leurs habitudes, leurs comportements, pour toujours mieux répondre aux défis environnementaux auxquels elles sont confrontées ;
- participer par ses activités au développement des territoires dans lesquels il est implanté ;
- mobiliser ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général et de mécénat et promouvoir l'accès du plus grand nombre à l'art et à la culture.

Acteur responsable et engagé, le Groupe cherche à anticiper et à répondre aux attentes de la société civile en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, parmi lesquelles :

- l'intégration des nouvelles attentes professionnelles et l'accompagnement des collaborateurs face en particulier à la

Compte tenu de la structure et de l'organisation du Groupe, la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité est principalement menée par LVMH et ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

singularité des nouveaux parcours de carrière, aux mutations technologiques et aux nouveaux équilibres démographiques ;

- une prise en compte des défis environnementaux face, en particulier, à l'urgence des transformations qu'appelle la lutte contre le changement climatique ;
- une plus grande transparence dans la gestion des approvisionnements, afin d'assurer des conditions de vie et de travail satisfaisantes et des méthodes de production respectueuses de l'environnement auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur ;
- une exigence d'intégrité dans la conduite des affaires, alors que se renforcent partout dans le monde les obligations de prévention et de détection à la charge des grands groupes en matière de délits économiques ;
- une sensibilité quant à l'utilisation des données personnelles, enjeu de protection du droit fondamental au respect de la vie privée.

Les éléments correspondant à la Déclaration de performance extra-financière du Groupe et au Plan de vigilance sont retracés dans les tables de correspondance figurant à la fin de cette partie.

2. Référentiels

Le Groupe cultive sa différence par une recherche permanente de l'excellence. Cette quête implique une exigence d'exemplarité en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement.

Au cours des dernières années, le Groupe a soutenu ou adhéré à plusieurs référentiels internationaux, dont il promeut la mise en œuvre dans sa sphère d'influence, et s'est doté de ses propres normes internes.

2.1 Instruments internationaux

Le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH, a manifesté très tôt sa volonté d'agir en entreprise responsable et à aligner ses opérations et sa stratégie au soutien de différents textes internationaux de référence, dont :

- le Pacte mondial des Nations Unies, auquel LVMH a adhéré en 2003, ainsi que l'initiative Caring for Climate ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;

- les 17 objectifs du développement durable élaborés et développés par les Nations-Unies ;
- la Charte de la Diversité, signée par LVMH en 2007 ;
- la charte mondiale des Nations Unies sur les « Principes d'autonomisation des femmes », signée par LVMH en 2013 ;
- la Stratégie nationale de la France pour la biodiversité ;
- le Processus de Kimberley, régime international de certification des diamants bruts ;
- les conventions CITES sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées ;

- le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la biosphère » (MAB) de l'UNESCO dont l'objectif est d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial ;
- les normes mondiales de conduite des Nations Unies à l'intention des entreprises en matière de lutte contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués.

2.2 Normes internes

Les Codes de conduite

En 2009, Christian Dior et LVMH ont établi leurs premiers Codes de conduite, conçus comme le socle d'éthique commun du Groupe et de ses Maisons. En 2017, les dispositions de ces Codes ont été précisées et mises à jour pour tenir compte de l'évolution des contextes nationaux, des métiers et des cultures.

Les Codes de conduite rassemblent les règles que chaque collaborateur doit suivre dans l'exercice de ses fonctions.

Ils s'articulent autour des six grands principes suivants :

- agir de manière responsable et solidaire ;
- offrir un environnement de travail épanouissant et valoriser les talents ;
- s'engager pour la préservation de l'environnement ;
- mériter la confiance des clients ;
- mériter la confiance des actionnaires ;
- concrétiser et promouvoir l'intégrité dans la conduite des activités.

Soutenus par toutes les instances dirigeantes, ils favorisent la cohérence et l'amélioration continue des pratiques dans les différentes entités du Groupe. Ils ne remplacent pas les codes et chartes existant au sein des Maisons mais leur servent de base commune et de source d'inspiration. Leurs principes sont, le cas échéant, précisés par chaque Maison en fonction de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. En outre, des codes ou chartes d'application locales sont déployés lorsque cela s'avère pertinent au regard des législations et réglementations locales.

Ces Codes sont largement diffusés à travers le Groupe, et des outils complémentaires ont été développés pour permettre aux collaborateurs de mieux connaître et appliquer leurs principes, dont un module de formation e-learning et différents supports de communication initiés par LVMH.

Les Codes de conduite Fournisseurs

En 2008 et 2009, le Groupe s'est doté de Codes de conduite Fournisseurs qui matérialisent à l'égard de ses partenaires ses exigences dans les domaines de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la lutte anti-corruption. Comme les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH, les Codes de conduite Fournisseurs ont fait l'objet d'une révision en 2017 pour en préciser et compléter les exigences.

Les Codes de conduite Fournisseurs ont été diffusés auprès des Maisons du Groupe ; ils requièrent l'engagement des prestataires assujettis à en respecter les principes.

Sont précisées dans ces Codes les exigences sociales (interdiction du travail forcé, du travail des enfants, du harcèlement, des discriminations, dispositions relatives aux salaires, aux horaires, à la liberté syndicale, à l'hygiène et à la sécurité), environnementales, de conduite des affaires (relatives notamment à la légalité, aux douanes, à la sécurité et à la sous-traitance) et les mesures de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence devant être respectées par les fournisseurs et leurs sous-traitants éventuels dans la gestion de leur entreprise.

Les Codes de conduite Fournisseurs précisent que les fournisseurs du Groupe et de ses Maisons se portent garants du travail effectué par leurs propres sous-traitants et fournisseurs et garantissent le respect par ces derniers des principes exposés dans les Codes ainsi que des obligations pertinentes.

Il confère également au Groupe un droit d'audit lui permettant de contrôler le respect de ces principes par les fournisseurs et sous-traitants.

En cas de violation des Codes de conduite Fournisseurs par l'un de ses fournisseurs ou par l'un des fournisseurs ou sous-traitants de celui-ci, le Groupe ou la Maison concernée se réservent le droit de suspendre temporairement ou définitivement la relation commerciale, dans les conditions prévues par la loi applicable et eu égard au degré de sévérité des manquements constatés.

2.2.1 La Charte Environnement de LVMH

Adoptée en 2001, la Charte Environnement de LVMH est le document fondateur des cinq grandes ambitions du Groupe dans le domaine environnemental :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

Elle invite les Présidents des Maisons à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes.

Cette charte a été fortement dynamisée par le programme stratégique LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), lancé en 2011, décrit dans la partie « Environnement et durabilité ».

2.2.2 Le Code de conduite Recrutement LVMH

Mis en place en 2009, le Code de conduite Recrutement LVMH est largement diffusé à l'ensemble des collaborateurs exerçant une activité de recrutement dans le Groupe. Il précise l'éthique du recrutement au travers de quatorze engagements. Un accent particulier y est mis sur la prévention de toute forme de discrimination et sur la promotion de la diversité. Un travail d'actualisation du Code de conduite Recrutement, qui aboutira au premier semestre 2021, a été lancé en 2020 pour mieux prendre en compte les nouveaux enjeux et contextes du recrutement.

2.2.3 La Charte LVMH relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales

En 2019, le Groupe a déployé la Charte LVMH relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales. Ce document est le fruit d'un long processus de recherche scientifique et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, les Maisons et leurs fournisseurs. Exhaustif, il aborde le problème de l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes dans toute sa complexité. Il permet au Groupe de prendre des engagements à long terme pour le progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des populations locales, de l'environnement et de la biodiversité. Dans le cadre de la charte, un comité scientifique a été mis en place pour soutenir et superviser chaque année plusieurs projets de recherche destinés à alimenter la démarche.

3. Gouvernance

La mise en œuvre opérationnelle des valeurs et référentiels éthiques du Groupe est portée par une gouvernance dédiée.

Au sein du Conseil d'administration de LVMH, le Comité d'éthique et du développement durable, composé en majorité d'Administrateurs indépendants, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action. Le Comité joue un rôle d'orientation en matière d'éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale.

Le Conseil d'administration de Christian Dior vérifie les travaux déployés par LVMH en matière d'éthique et de conformité,

2.2.4 La Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins

En 2017, une Charte sur les relations de travail avec les mannequins a été établie par LVMH en concertation avec le groupe Kering et des professionnels du secteur, animés du même souci de respect de la dignité, de la santé et du bien-être des mannequins.

Applicable à l'ensemble des Maisons partout dans le monde, cette charte a pour objectif d'insuffler un véritable changement dans l'univers de la mode en faisant disparaître certains comportements et pratiques qui ne correspondent pas aux valeurs du Groupe et de faire prendre conscience aux mannequins qu'ils sont pleinement acteurs de ces changements.

La diffusion des principes de cette charte est soutenue par la mise en place d'un site internet dédié, wecareformodels.com, réalisé par les équipes des groupes LVMH et Kering. Ce site à l'attention des mannequins met notamment à leur disposition des bonnes pratiques et conseils prodigués par des nutritionnistes et coaches indépendants.

2.2.5 La Charte interne LVMH de conformité au droit de la concurrence

En 2012, LVMH a formalisé son engagement au respect d'une concurrence libre et non faussée avec l'adoption d'une Charte interne de conformité au droit de la concurrence, dont l'objectif est de contribuer, au sein du Groupe, au développement d'une véritable culture de conformité en ce domaine. Cette Charte présente les principales règles que l'ensemble des collaborateurs doivent connaître dans la conduite des relations commerciales au quotidien, et définit de manière pragmatique les standards de conduite qui sont attendus de leur part. Le Groupe interdit notamment tout abus de position dominante, pratique concertée ou entente illicite par accords, projets, arrangements ou comportements coordonnés entre concurrents concernant les prix, les territoires, les parts de marché ou les clients. Cette charte est notamment accessible via l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH.

notamment lors de présentations qui lui sont faites par le directeur Éthique et Conformité de LVMH.

La Direction générale de LVMH coordonne l'action des directions de l'audit, du contrôle interne, des opérations, des achats, de l'environnement, du développement social, de l'éthique et conformité ainsi que de la communication financière, qui collaborent afin de sensibiliser et de faire progresser les Maisons, tout particulièrement dans les domaines de la gestion des risques et des relations fournisseurs en matière environnementale, sociale et d'intégrité.

Sous la responsabilité du Directeur éthique et conformité de LVMH, rattaché au Directeur général délégué, la Direction « Éthique et Conformité », élabore des normes de comportement et met en place différents outils pour accompagner les différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables. Dotée d'un budget et d'effectifs propres, elle est également soutenue par des représentants issus des différentes directions du Groupe, pour favoriser la coordination sur les projets transversaux qu'elle impulse.

Autour de cette fonction centrale, un réseau de plus de 80 correspondants « Éthique et Conformité » coordonne le déploiement du programme de conformité au sein des Maisons, et contribue aux échanges de bonnes pratiques à travers le Groupe. Des Comités Éthique et Conformité ont été institués dans la plupart des Maisons pour favoriser la coordination des différentes fonctions autour du correspondant dans le déploiement des programmes de conformité et rendre compte aux présidents.

Ces instances s'appuient également sur :

- le réseau de correspondants « Responsabilité sociale » désignés au sein des Maisons, qui a pour vocation de structurer les actions à mettre en œuvre et de permettre aux Maisons de se les approprier et de les décliner en fonction de leurs valeurs propres,

4. Identification des risques

Les activités du Groupe impliquent une exposition à différents risques qui font l'objet d'un travail régulier d'identification et de gestion dans le contexte des évolutions notamment réglementaires. La démarche d'identification des risques que les activités du Groupe sont susceptibles de générer pour ses parties prenantes a été systématisée dans le cadre d'un exercice global de cartographie des risques réalisé par LVMH au titre de la lutte contre la corruption, du respect des droits de l'homme et de la protection de l'environnement, sur la base d'une méthodologie commune couvrant l'ensemble du Groupe.

Une première édition de cet exercice de cartographie des risques extra-financiers a été réalisée en 2018 avec l'appui du prestataire externe Verisk Maplecroft, spécialisé dans l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux. En 2020, cet exercice a été réactualisé pour tenir compte de l'évolution des activités de chaque Maison. Certaines pondérations de facteurs de risques ont été révisées pour tirer les leçons de la première édition et refléter au mieux les risques potentiels. Une plate-forme de visualisation des données (technologie Power BI) a également été créée en 2020 pour favoriser l'accès aux analyses de risques de façon plus interactive. Cela permettra aux Maisons de mieux identifier leurs principaux risques (en interne et dans leurs chaînes d'approvisionnement).

Cette cartographie repose sur le croisement d'indicateurs externes de niveaux de risques, fournis par le prestataire Verisk Maplecroft, avec des informations quantitatives fournies par les différentes entités de LVMH ; par exemple leur niveau d'activité, le nombre de collaborateurs, et les montants d'achats par catégorie

de leur environnement et des attentes de leurs collaborateurs et clients ; il est secondé par un réseau regroupant les correspondants « responsabilité sociale » des grandes régions géographiques ;

- la « Commission Environnement » rassemblant un réseau de correspondants « Environnement » issus des Maisons. Cette instance représente un forum de réflexion et de discussion autour des grands objectifs (programme LIFE), des opportunités et des enjeux environnementaux ;
- les représentants des Maisons responsables des achats, de certaines filières d'approvisionnement et des relations avec les fournisseurs, rassemblés dans le cadre du séminaire « Achats Responsables » afin de faire le point sur les sujets prioritaires, de lancer de nouvelles initiatives et de partager les bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- le réseau de correspondants « Contrôle interne » animé par la Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH, qui coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Ces correspondants sont chargés, au sein des Maisons, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne de LVMH et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers.

et par fournisseur. Ce travail permet de classer les fournisseurs par niveau de criticité (définition d'un fournisseur critique : tout fournisseur jouant un rôle majeur dans la réalisation d'un processus de l'entreprise, c'est-à-dire tout fournisseur dont la carence ou les dysfonctionnements pourraient conduire à une interruption totale ou partielle d'activités de l'entreprise).

Une grande variété de facteurs a été analysée dans ce cadre, selon une approche à la fois géographique et sectorielle.

- Sur le pilier droits humains : salaires et temps de travail décents, discrimination sur le lieu de travail, liberté d'association et syndicale, hygiène et sécurité, travail forcé...
- Sur le pilier environnement : qualité de l'air, gestion des déchets, stress hydrique, qualité de l'eau, déforestation, changement climatique, risque de sécheresse... L'indicateur émissions de CO₂ a aussi été ajouté.
- Sur le pilier corruption : l'indice *Corruption Perceptions Index* de l'ONG Transparency International a été utilisé pour le risque-pays. Les indices sectoriels de Verisk Maplecroft ont été utilisés pour le risque sectoriel.

Sur l'ensemble de ces risques, la cartographie établie distingue les activités administratives, de production et de distribution, et permet de rendre compte des niveaux de risques potentiels générés par les activités en propre de LVMH comme de ceux découlant de sa chaîne d'approvisionnement. Près de 30 000 fournisseurs et prestataires, qui représentent 90 % des dépenses du Groupe, ont fait l'objet d'une évaluation de leurs niveaux de risque sur les trois piliers cités ci-dessus.

En s'appuyant notamment sur ce travail de cartographie, sur les remontées des réseaux de correspondants éthique et conformité, responsabilité sociale et environnement des Maisons, et sur une appréciation de l'impact et de la probabilité d'occurrence des différents enjeux identifiés, les risques suivants ont été retenus en 2019 et revus en 2020 comme « principaux » compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale de LVMH :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;

5. Gestion des risques

Dans le souci constant d'améliorer sa maîtrise des risques extra-financiers, le Groupe a mis en place un suivi régulier des risques sur les thématiques de responsabilité éthique, sociale et environnementale.

L'exercice de cartographie des risques (décrit au point précédent) permet aux Maisons du Groupe d'identifier les pays et types d'approvisionnements particulièrement à risque en matière de corruption, de non-respect des droits humains et d'impact sur l'environnement. Cet exercice devient un des éléments constitutifs du nouveau programme Convergence de LVMH. Celui-ci a pour but de s'assurer du bon alignement entre les risques bruts identifiés dans l'exercice de cartographie et les programmes d'audits fournisseurs ainsi que les actions de mitigation des risques.

À titre d'exemple lors de la cartographie des risques réalisée en 2020 sur la base de données 2019, un fournisseur basé à Madagascar a été identifié comme étant à risque très élevé sur la dimension Droits Humains. En analysant les audits réalisés en 2019 et en 2020, nous avons pu vérifier que les Maisons qui

- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;
- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

travaillaient avec ce fournisseur avaient réalisé trois audits lors des deux dernières années, dont un également sur les dimensions environnementales, avec une notation « satisfaisant » en 2020.

Ces informations sont prises en compte dans les lettres d'affirmation portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans le cadre de la démarche « ERICA », présentée dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne ».

Chaque année, la Direction Éthique et Conformité de LVMH rend compte de la mise en œuvre de la politique d'éthique et conformité auprès du Comité d'éthique et du développement durable du Conseil d'administration de LVMH et auprès du Conseil d'administration de Christian Dior.

Les politiques mises en œuvre pour gérer les risques principaux identifiés ci-dessus, ainsi que les résultats de celles-ci, lorsque pertinent, sont présentés dans la présente section. Des renvois aux parties « Talents et attractivité » et « Environnement et durabilité » sont opérés le cas échéant.

5.1 Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles

Parce que ses métiers exaltent la nature dans ce qu'elle a de plus pur et de plus beau, la préserver est pour le Groupe un impératif stratégique. L'intégration de cette exigence dans l'ensemble des activités du Groupe constitue un levier essentiel de sa stratégie de croissance, permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et de stimuler constamment l'innovation.

Construit autour de neuf enjeux clés de la performance environnementale du Groupe, le programme global LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) permet de structurer cette démarche écologique, de la conception à la vente des produits. Il fait l'objet d'une présentation détaillée dans la partie « Environnement et durabilité ».

5.2 Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs

Le Groupe attache une grande importance à ce que ses Maisons et leurs partenaires partagent un ensemble commun de règles, d'usages et de principes en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de protection de l'environnement. La complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales implique un risque d'exposition à des pratiques contraires à ces règles et valeurs.

La démarche de gestion responsable des approvisionnements du Groupe a donc pour objet de mobiliser les fournisseurs et l'ensemble des filières concernées autour du respect des exigences éthiques, sociales et environnementales.

De longue date, le Groupe a fait de l'accompagnement de ses fournisseurs un axe stratégique, afin de maintenir avec eux des relations durables mues par une même quête d'excellence. Le Groupe développe une démarche globale visant à s'assurer de l'adoption par ses partenaires de pratiques respectueuses de l'environnement et des droits humains.

Cette démarche repose sur l'articulation entre :

- l'identification des zones prioritaires, éclairée notamment par l'exercice de cartographie des risques extra-financiers couvrant les activités du Groupe et de ses fournisseurs directs par type d'activités;
- les audits de sites de nos fournisseurs de rang 1 ou au-delà, permettant de vérifier sur le terrain la correcte mise en œuvre des exigences du Groupe ainsi que le déploiement de programmes de remédiation en cas de non-conformité;
- les actions d'accompagnement et de formation des fournisseurs;
- la participation active à des initiatives intersectorielles couvrant les filières à risques.

Dans une large mesure, les actions déployées mêlent à la fois les problématiques liées au respect de l'environnement et au respect des droits humains.

Identification des priorités

L'exercice de cartographie des risques extra financiers, décrit au point 4, a vocation à éclairer l'identification des fournisseurs à auditer en priorité. Sont pris en compte les risques relatifs aux pays, aux catégories d'achats et aux montants d'achats considérés.

Dans le cadre du projet Convergence de LVMH, le Groupe a continué à renforcer en 2020 sa participation à la plate-forme EcoVadis. Une fois la cartographie des risques réalisée, les principaux fournisseurs identifiés comme étant à risque peuvent être évalués grâce à la méthodologie EcoVadis. Celle-ci permet d'évaluer leurs performances éthique, sociale et environnementale via la collecte de données documentaires, de veilles externes et de recherches sur internet.

En 2020, plus de 1 400 fournisseurs ont été invités à participer à cette démarche. 86% des fournisseurs réévalués ont amélioré leur score. La moyenne du portefeuille évalué a progressé de treize points depuis la première évaluation. Après la direction Achats Groupe de LVMH, Louis Vuitton, la branche Parfums et Cosmétiques, Sephora et la branche Vins et Spiritueux, de nouvelles Maisons ont adhéré en 2020 : Bvlgari, Fendi et Loewe.

Actions d'évaluation et plans de remédiation

Les Maisons du Groupe se singularisent par une très forte internalisation dans la fabrication de leurs produits, et la sous-traitance de production ne représente qu'une part réduite du coût des ventes. Le Groupe est donc en mesure de veiller directement au respect de conditions de travail sûres et respectueuses des droits humains pour une part conséquente de sa production.

Les Maisons mettent en œuvre des mesures de diligence raisonnable et mènent des audits de vérification auprès de leurs fournisseurs et, au-delà du rang 1, auprès de sous-traitants, afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux exigences des Codes de conduite Fournisseurs du Groupe.

Une clause est intégrée aux contrats passés avec les fournisseurs de matières premières et composants avec lesquels le Groupe entretient des relations directes, les obligeant à être transparents sur leur chaîne d'approvisionnement en déclarant leurs sous-traitants.

Compte tenu du niveau de maturité progressant dans la maîtrise de leur chaîne d'approvisionnement, un certain nombre de Maisons (par exemple Louis Vuitton, Fendi ou Sephora) ont réalisé plus d'audits de fournisseurs de rang 2 ou supérieurs que de fournisseurs de rang 1 en 2020.

Les Maisons travaillent avec le fournisseur direct dans une logique collaborative et participative en l'accompagnant dans le déploiement des audits et des éventuels plans de remédiation.

Pour mener à bien ces audits, le Groupe fait appel à des entreprises indépendantes spécialisées. En 2020, 1 325 audits (hors évaluations EcoVadis) ont été réalisés chez 1 071 fournisseurs et sous-traitants. Par rapport à 2019 où 1 589 audits avaient été réalisés, et malgré la situation sanitaire exceptionnelle depuis le début de l'année 2020, un niveau important d'audits de sites de production des fournisseurs a pu être maintenu.

Les audits couvrant à la fois les aspects sociaux (santé-sécurité, travail forcé, travail des enfants, salaires décents, temps de travail, discriminations, liberté d'association et de revendication, droit de grève) et environnementaux (système de management des aspects environnementaux, utilisation et pollution de l'eau, émission de gaz et pollution atmosphérique, gestion des produits chimiques, gestion des déchets, type de matières premières utilisées) ont représenté 44% des audits réalisés. Les audits uniquement sociaux ont représenté 45% et les audits uniquement environnementaux, 11%.

Dans une démarche de suivi des fournisseurs à risque et de contrôle continu de leurs niveaux de conformité, plus d'un quart des audits réalisés en 2020 l'ont été auprès de fournisseurs déjà audités dans les années précédentes.

	Europe	Amérique du Nord	Asie	Autres
Répartition des fournisseurs en volume d'achats (en %)	63	20	15	2
Répartition des fournisseurs en nombre (en %)	73	13	11	3
Répartition des audits (en %)	67	1	28	4

Certaines Maisons complètent leurs audits en utilisant des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail. Ces enquêtes permettent d'avoir une vision plus précise des conditions de travail sur les sites concernés, tels que du travail forcé ou du harcèlement qui peuvent ne pas être détectés lors des audits. Ces enquêtes 100% anonymes et confidentielles sont administrées via une application mobile de messagerie instantanée. En 2020, Sephora a de nouveau piloté avec Elevate (société d'audit) des missions de ce type dans le cadre d'audits sur sites. La branche Moët Hennessy a aussi entamé une telle démarche avec Fair Makers.

En 2020, 22% des fournisseurs audités ne répondaient pas aux exigences définies par le Groupe, selon une échelle de performance à quatre niveaux, tenant compte du nombre et de la gravité des non-conformités constatées – dont 3% avec des non-conformités jugées critiques. La plupart des non-conformités identifiées concernent des sujets d'hygiène et de sécurité. Des plans d'action correctifs sont systématiquement définis avec les fournisseurs concernés, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par l'acheteur responsable au niveau de la Maison. Certaines Maisons, telles que Loewe et Parfums Christian Dior, proposent aussi des coachings personnalisés à l'issue d'audits présentant des non-conformités.

Lorsqu'en dépit de l'accompagnement proposé par le Groupe, le fournisseur ou ses sous-traitants ne se montrent pas prêts à consentir les efforts nécessaires pour satisfaire aux exigences requises, il est mis fin à la relation. Compte tenu d'une montée en maturité des fournisseurs de nos Maisons, seules six ruptures de relations commerciales ont eu lieu en 2020 (vs. 21 en 2019). De la même façon, 3 sites de production n'ont pas été référencés à la suite d'audits préalables non satisfaisants.

En 2020 a également été mené un projet visant à avoir une grille d'audit social commune à l'ensemble des Maisons du Groupe. Cette grille, présentée lors du dernier trimestre 2020 à nos prestataires en audits sociaux référencés sera mise en vigueur début 2021. Cette grille d'audit social contient également une partie d'évaluation de risque sur les dimensions Environnement et Anti-corruption.

Actions de formation des fournisseurs et acheteurs

Depuis quelques années, LVMH participe à l'initiative sectorielle UTTHAN, qui regroupe différents grands donneurs d'ordre du secteur du luxe dans l'univers de la broderie. Cette initiative vise à améliorer et renforcer la reconnaissance de l'expertise broderie de luxe à Bombay, où un nombre important des brodeurs partenaires de nos Maisons sont basés. L'initiative contient également un programme de formations sur sites des brodeurs. Compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire, un soutien financier a été apporté directement auprès des salariés des sous-traitants de nos fournisseurs basés à Bombay.

Dans une logique d'accompagnement et d'amélioration continue, des formations sont régulièrement proposées par le Groupe à ses fournisseurs. Ainsi, en 2020 :

- dans la continuité d'une démarche engagée en 2019, Sephora a renforcé l'initiative HERproject (menée en collaboration avec BSR) qui a pour objectifs d'aider les femmes à revenus modérés, salariées de certains fournisseurs, à renforcer leur bien-être, leur confiance en elles et la gestion de leurs ressources financières, en intégrant deux nouvelles usines chinoises au programme ;
- en février s'est tenue à Radda in Chianti – au sein du nouvel atelier de production Celine – la 5^e réunion de coordination développement durable LVMH Italie. La première journée s'est focalisée sur le thème de l'économie circulaire. Les 46 participants de Maisons basées en Italie, ont pu rencontrer trois entreprises italiennes qui travaillent dans ce cadre : une entreprise sociale pour la récupération d'excédents de tissus, une entreprise qui propose une nouvelle filière pour la réutilisation de déchets de cuir et une entreprise ayant une chaîne d'approvisionnement intégré, transparente et traçable pour la transformation en fils et tissus régénérés de chutes ainsi que la destruction des produits invendus. Durant la deuxième journée, la thématique de la gestion des risques était prédominante, avec la présentation de nouvelles activités d'amélioration de la gestion des risques par Fendi avec le prestataire Bureau Veritas ;
- en octobre, huit Maisons du Groupe (Berluti, Givenchy, Kenzo, Loewe, Louis Vuitton, Moët Hennessy, Sephora, TAG Heuer) se sont coordonnées pour organiser une formation en ligne auprès de 53 managers de sites fournisseurs basés en Chine. Compte tenu des résultats de la cartographie des risques et des résultats de certains audits, cette formation a porté plus particulièrement sur les aspects droits humains, santé et sécurité, environnement et anti-corruption ;
- en octobre Louis Vuitton a organisé une journée de formation en présentiel centrée sur les enjeux de conformité anti-corruption auprès de 16 sociétés représentant ses principaux fournisseurs mondiaux dans le domaine de la logistique des flux d'approvisionnement.

Parallèlement, le Groupe veille à la formation de ses acheteurs sur les sujets relatifs aux achats responsables. Ainsi, en 2020 :

- Loewe a réuni l'ensemble de ses acheteurs pour les sensibiliser et revoir le niveau de conformité de l'ensemble de ses fournisseurs ;
- Bvlgari a réalisé une formation de ses acheteurs sur le Code de conduite Fournisseur et sur le processus Kimberley (spécifique aux diamants) ;
- environ cent cinquante personnes ont participé au séminaire Achats Responsables annuel organisé en novembre en distanciel par la direction Achats du Groupe, en collaboration avec les Directions Environnement et Éthique et Conformité de LVMH.

Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques

Outre les actions menées auprès de ses fournisseurs directs, le Groupe, par l'intermédiaire de LVMH, participe à des initiatives visant à renforcer la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement et réseaux de sous-traitants, pour être en mesure de mieux évaluer et accompagner l'ensemble des acteurs.

Les enjeux spécifiques aux différents secteurs d'activité du Groupe ont conduit à la mise en place de groupes de travail (appelés « coordinations ») et au déploiement de programmes ciblés. De manière générale, les initiatives sectorielles réunissant de nombreux donneurs d'ordres sont privilégiées pour renforcer l'efficacité et la capacité d'influence sur les pratiques des sous-traitants.

S'agissant des Maisons de Montres et Joaillerie, les filières d'extraction minière, très fragmentées et laissant une large part à l'économie informelle, présentent des risques importants en matière d'atteinte aux droits humains et font l'objet à ce titre d'engagements forts de la part des Maisons, dans le cadre du programme LIFE 2020 en matière de garantie d'approvisionnements en or certifié par le Responsible Jewellery Council (RJC). LVMH contribue également, avec des fournisseurs et autres concurrents pionniers, au Coloured Gemstones Working Group (CGWG) piloté par The Dragonfly Initiative, société de conseil en développement durable, pour mieux encadrer les conditions d'approvisionnement en pierres de couleur. En 2020, une plate-forme commune aux différents membres du CGWG a été créée et mise à disposition des Maisons.

Les Maisons de Parfums et Cosmétiques ont rejoint l'initiative Responsible Beauty Initiative pilotée par EcoVadis pour développer des plans d'action répondant aux enjeux propres à leurs activités en collaboration avec des acteurs majeurs du secteur. Le groupe d'activités est par ailleurs engagé dans la Responsible Mica Initiative, qui a pour objectif de mutualiser les ressources de différents acteurs du secteur pour garantir des conditions de travail acceptables dans ces filières d'ici 2022. Un travail de cartographie des filières d'approvisionnements

indiennes en mica, engagé en 2015 suivi d'un programme d'audit jusqu'aux mines, leur permet de couvrir plus de 80 % de leurs approvisionnements.

Le groupe d'activités a également rejoint l'initiative Action for Sustainable Derivatives, une collaboration cogérée et animée par BSR et Transitions. L'initiative rassemble de grandes sociétés du secteur de la cosmétique ainsi que de l'oléochimie dont les objectifs communs sont d'améliorer la traçabilité de la filière des dérivés de palme et les pratiques et conditions tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

S'agissant des Maisons de Mode et Maroquinerie, les filières cuir et coton font l'objet d'exigences particulières de traçabilité intégrées dans le programme LIFE 2020. La traçabilité du cuir est intégrée via le score établi dans le cadre des audits du standard Leather Working Group. Des objectifs de certification des matières premières comme le coton ou le cuir ont été fixés dans le cadre du programme LIFE 2020, les résultats sont présentés dans la partie Environnement et durabilité § 3.2 Bilan des objectifs LIFE 2020 – Filières.

Pour l'ensemble des Maisons, les achats d'éléments de packaging font l'objet d'une attention particulière en raison de la fragmentation des chaînes de production dans ce secteur. Des outils sont déployés pour évaluer et améliorer la performance environnementale des emballages.

Dans le cadre d'une réflexion entamée sur le salaire décent (*living wages*), des premiers contacts ont été engagés en 2020 auprès de différentes structures et organismes, notamment en Italie auprès de la Camera della Moda et de Fair Wage. Cette initiative sera poursuivie en 2021.

Visibilité de la chaîne d'approvisionnement

Dans une démarche allant vers plus de transparence, la Maison Fendi a rendu publique pour la première fois en 2020 la liste complète de ses fournisseurs de rang 1 : <https://www.fendi.com/sustainability/supply-chain.html>.

5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités

Les Maisons du Groupe s'attachent en permanence à proposer des produits de la plus haute qualité par la recherche et l'innovation, par une grande exigence dans la sélection des matières et dans la mise en œuvre des savoir-faire de leurs métiers. Le Groupe est animé du souci constant de préserver la santé et la sécurité de ses parties prenantes.

S'agissant de ses propres collaborateurs, le Groupe met en œuvre une démarche de santé-sécurité et bien-être au travail, présentée dans la partie « Talents et attractivité ».

S'agissant des employés des fournisseurs, les audits sociaux menés auprès des fournisseurs de rang 1 et supérieur comprennent parmi leurs critères d'évaluation les aspects liés à la santé et à la sécurité (cf. 5.2).

S'agissant de ses clients, le Groupe porte une attention particulière à deux enjeux principaux : l'utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production et la promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux.

Une utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production

Soucieux de prévenir les risques inhérents à l'utilisation de composés chimiques, le Groupe respecte les textes réglementaires, recommandations des associations professionnelles et avis des comités scientifiques sur ce sujet. Le Groupe cherche constamment à anticiper ces évolutions en mettant à contribution l'expertise de ses collaborateurs au service de produits plus sûrs.

Les experts du Groupe participent régulièrement aux groupes de travail des autorités nationales et européennes et sont très actifs au sein des organisations professionnelles. Leur travail de veille sur l'évolution des connaissances scientifiques et sur les réglementations conduit régulièrement les Maisons du Groupe à bannir l'utilisation de certaines substances et à travailler à la reformulation de certains produits.

Les Maisons du Groupe mettent à disposition de leurs clients des services de relation clientèle permettant l'analyse de toute réclamation, y compris celles liées aux effets indésirables.

S'agissant du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques, une équipe dédiée à la cosmétovigilance tient à la disposition des Maisons un réseau européen de professionnels de santé capables d'intervenir rapidement auprès des consommateurs en cas d'effets secondaires indésirables. Le suivi des produits après leur mise sur le marché permet d'explorer de nouvelles pistes de recherche et d'améliorer sans cesse leur qualité et leur bonne tolérance. Les Maisons de ce groupe d'activités respectent les législations internationales les plus sévères en matière de sécurité, dont le règlement européen relatif aux produits cosmétiques. Leurs produits doivent répondre aux exigences internes très strictes de développement, de contraintes de qualité, de traçabilité et de sécurité des produits.

Les Maisons des groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie se sont dotées d'un standard interne interdisant ou restreignant la présence de certaines substances dans les articles mis sur le marché et leur utilisation par les fournisseurs : la LVMH Restricted Substances List. Ce standard, qui s'applique à toute matière première utilisée par les Maisons, va au-delà des prescriptions réglementaires mondiales et est régulièrement mis à jour grâce à un travail de veille scientifique constant. En 2019, LVMH a rejoint l'organisation professionnelle ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) qui vise à déployer les meilleures pratiques en termes d'utilisation de substances dangereuses et de qualité des rejets d'eaux usées sur les sites de fabrication des filières textile et cuir. En 2020, la mise en œuvre du protocole ZDHC a débuté et ce, plus particulièrement dans les tanneries du Groupe.

Pour accompagner les fournisseurs dans l'élimination des substances figurant dans cette liste, des guides techniques spécifiques proposant des alternatives ont été élaborés par la direction de l'Environnement de LVMH. Des formations sont régulièrement organisées sur ce sujet.

Autre outil interne, le LVMH Testing Program renforce le système de contrôle des Maisons du groupe d'activités Mode et Maroquinerie : il leur permet en effet de tester dans neuf laboratoires partenaires les substances jugées les plus à risque en fonction des matières.

5.4 Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents

La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel. La spécificité et l'exigence des métiers du luxe nécessitent en particulier le recrutement de collaborateurs maîtrisant d'exceptionnels savoir-faire artisanaux. La promotion de nos métiers, la transmission des compétences et la formation des

Moët Hennessy, ambassadeur d'une consommation responsable de vins et spiritueux

Les Maisons de vins et spiritueux du Groupe sont mobilisées dans la lutte contre les pratiques de consommation inappropriée de boissons alcoolisées. Depuis de nombreuses années, Moët Hennessy promeut une consommation responsable de ses champagnes, vins et spiritueux ; c'est d'ailleurs une des responsabilités sociétales-clés de son manifeste sur le développement durable « Living Soils, Living Together ». Cet engagement se matérialise à travers une diversité d'actions à destination des collaborateurs, des consommateurs, et des invités et visiteurs de ses Maisons.

Moët Hennessy s'impose, outre le respect scrupuleux des réglementations locales, des règles d'autodiscipline pour l'ensemble de ses communications et pratiques marketing et suit des lignes directrices strictes en matière de communication digitale tel que le filtrage des mineurs sur les sites internet de ses Maisons.

Sur toutes les bouteilles de vin et de champagne vendues dans l'Union européenne (sauf en France pour des raisons légales), Moët Hennessy appose des mentions relatives à des sites internet tels que www.wineinmoderation.com pour les vins, www.responsibleddrinking.eu pour les spiritueux ou www.drinkaware.co.uk au Royaume-Uni, qui offrent aux consommateurs des informations relatives à la consommation responsable de produits alcoolisés. Des liens vers ces sites sont aussi disponibles sur les sites internet des Maisons de ce groupe d'activités.

La sensibilisation des consommateurs passe également par leur éducation. Ainsi, chaque année les équipes de Moët Hennessy forment des centaines de consommateurs aux rituels de dégustation de ses produits d'exception.

Moët Hennessy continue à former ses collaborateurs à la consommation responsable, notamment à travers une application mobile interne, et à déployer sa campagne de communication rappelant aux collaborateurs qu'ils sont « Tous ambassadeurs d'une consommation responsable ».

Enfin, Moët Hennessy poursuit son soutien actif aux programmes de consommation responsable initiés par les organisations sectorielles dont elle est membre à travers le monde. Moët Hennessy est en particulier l'une des trois entreprises ambassadrices de l'association Wine in Moderation, qui soutient activement une culture du vin faisant partie d'un mode de vie sain et équilibré.

artisans-créateurs de demain sont donc pour le Groupe des enjeux fondamentaux.

C'est pourquoi le déploiement d'initiatives de recrutement innovantes, la mise en place et l'animation de partenariats académiques et de programmes de formation professionnelle sont des axes majeurs de la politique de ressources humaines du Groupe, détaillés dans la partie « Talents et attractivité ».

5.5 Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs

Le Groupe s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Dans un contexte de mutation des attentes professionnelles, favoriser l'épanouissement et les aspirations de nos collaborateurs et valoriser la diversité et la richesse humaine constituent des enjeux importants.

C'est pourquoi le souci du bien-être au travail, l'accompagnement des parcours de carrières, la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors constituent des priorités de notre politique de ressources humaines, détaillées dans la partie « Talents et attractivité ».

5.6 Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires

Le Groupe exige de ses collaborateurs et partenaires un comportement exemplaire en matière d'intégrité.

Toute défaillance dans la prévention et la détection, dans le cadre de ses activités, de pratiques contraires aux réglementations applicables est susceptible de porter une atteinte grave à la réputation du Groupe, de générer une perturbation de ses activités et de l'exposer, le cas échéant, à différents types de sanctions administratives et judiciaires (amendes, retrait d'autorisations, mise en cause de collaborateurs et dirigeants ...).

Souvent dotées d'une dimension extraterritoriale, les législations relatives à la prévention de la corruption et aux autres formes de délits économiques, ainsi que les politiques de sanctions internationales donnent fréquemment lieu à des mesures d'exécution et au prononcé de sanctions judiciaires et pécuniaires.

La responsabilité personnelle des dirigeants du Groupe peut être engagée pour manquement à l'obligation de mise en œuvre des mesures de prévention et détection adéquates, y compris, le cas échéant, en l'absence d'activité illicite constatée.

Groupe d'envergure mondiale, le groupe Christian Dior intervient dans de nombreux pays à travers le monde, y compris dans des États dont le niveau de maturité en matière d'éthique des affaires est jugé insatisfaisant par les classements internationaux de référence.

Le Groupe participe aux recettes publiques des États et régions dans lesquels il exerce ses activités, et veille à respecter l'ensemble de ses obligations en matière fiscale. La gestion des risques liés à sa politique fiscale est décrite dans le chapitre « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne » au point 1.3.2.

Compte-tenu de son modèle d'affaires, le Groupe ne conclut pas de contrats commerciaux significatifs avec des gouvernements : il n'est dès lors pas sujet aux risques de corruption associés à la commande publique.

Toutefois, la conduite des activités du Groupe implique des interactions avec des autorités publiques, notamment pour l'octroi d'autorisations et permis divers. De même, dans un souci d'échange et de coopération avec les autorités et les décideurs, le Groupe contribue au débat public des pays où cela s'avère autorisé et pertinent pour ses activités. Cette intervention du Groupe dans la sphère publique s'inscrit dans le respect des lois et des règles propres aux institutions et organisations concernées, et le Groupe est inscrit aux registres des représentants d'intérêts là où son activité le nécessite.

D'autre part, le Groupe est susceptible d'être exposé, au même titre que toute entreprise privée, au risque de corruption vis-à-vis de partenaires d'affaires privés.

Des exercices de cartographie des risques, décrits en § 4. Identification des risques, ont été menés au niveau du siège de LVMH et des Maisons pour identifier et hiérarchiser ces risques d'exposition.

Compte-tenu de la diversité des secteurs d'activité, et du modèle d'organisation décentralisé du Groupe, les Maisons ont développé des outils et politiques propres à leurs contextes d'activité respectifs. Au niveau central, la Direction Éthique et Conformité de LVMH développe et coordonne le déploiement d'initiatives transversales visant à renforcer les dispositifs de conformité existants au sein du Groupe, et à en assurer la cohérence.

Des actions de communication, sensibilisation et formation visant à développer la vigilance de tous les collaborateurs sont mises en œuvre ainsi que le partage d'expérience au sein du Groupe sur ces sujets. D'autre part, sont mis en place des règles, procédures et outils communs, visant à faciliter au quotidien la prévention et la détection par les opérationnels de comportements prohibés.

Actions de communication, sensibilisation et formation, partages d'expérience intra-Groupe

Point d'information central sur la politique d'éthique et conformité du Groupe, l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH met à disposition de tous les collaborateurs un ensemble de documents, outils et informations relatifs à l'éthique des affaires.

Les Codes de conduite et le système d'alerte interne font l'objet d'une communication spécifique à l'occasion de l'accueil de nouveaux collaborateurs, sous la responsabilité des directions des ressources humaines compétentes. Un outil de formation en ligne a été mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH afin de favoriser la compréhension et l'assimilation par chacun des règles, pratiques et valeurs qu'expose les Codes de conduite du Groupe. Ce module est disponible en une dizaine de langues.

Les Maisons du Groupe ont accès à un ensemble de ressources documentaires (documents de synthèse, exemples de bonnes pratiques, vidéos de sensibilisation, guides, etc.) mis à jour régulièrement par la Direction Éthique et Conformité de LVMH à laquelle, depuis l'exercice 2019, elles rendent compte annuellement de l'état d'avancement sur les différents piliers du programme de conformité.

Le 9 décembre 2020, à l'occasion de la Journée Mondiale de lutte contre la corruption, la Direction Éthique et Conformité de LVMH a organisé un séminaire virtuel réunissant environ 130 participants parmi les correspondants des Maisons et personnes étroitement associées au déploiement des programmes de conformité. Antonio Belloni, Directeur général délégué de LVMH, a appelé dans un message vidéo préparé pour l'occasion à poursuivre les efforts engagés malgré le contexte de crise sanitaire en détaillant les objectifs prioritaires à atteindre par les Maisons. Des actions de sensibilisation sont menées par la Direction Éthique et Conformité de LVMH qui intervient lors d'événements internes dans différentes régions et auprès de différentes fonctions. Cette année, un webinaire anti-corruption a notamment été organisé en collaboration avec un cabinet spécialisé à destination des fonctions du siège du Groupe.

Les Maisons ont également progressé en 2020 dans le déploiement d'initiatives de formation et de sensibilisation. Ainsi, Bvlgari a lancé en juillet un nouveau programme de formation obligatoire pour tous ses collaborateurs portant sur les principes des Codes de conduite du Groupe. Cette formation a été suivie jusqu'à présent par 80% de ses effectifs mondiaux. Louis Vuitton a organisé des sessions de formation anti-corruption en présentiel pour six de ses départements achats au siège et en Italie, totalisant 57 personnes.

En complément des actions de formation et de sensibilisation mises en œuvre par le Groupe et ses Maisons, un module de formation en ligne de 45 minutes spécifiquement dédié à l'anti-corruption a été développé par LVMH et mis à la disposition des Maisons afin de constituer un tronc commun, en complément des dispositifs de formation préexistants. Ce module cible les personnels identifiés comme particulièrement exposés au risque de corruption, et fait l'objet d'une évaluation. Depuis sa mise à disposition fin 2018, ce module a été suivi avec succès par plusieurs milliers de collaborateurs à travers le Groupe. Ce module a fait l'objet de traductions dans six langues supplémentaires pour favoriser sa compréhension par les collaborateurs et plus de 3 500 d'entre eux l'ont terminé avec succès en 2020.

Ce module :

- rappelle la politique de tolérance zéro du Groupe en matière de corruption ;
- relaie l'engagement du Président-directeur général et du Directeur général délégué de LVMH en faveur de comportements responsables et irréprochables ;
- définit et illustre les notions de corruption et de trafic d'influence ;
- fournit un aperçu des politiques, de la gouvernance et des outils du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
- illustre les conséquences négatives de la corruption sur la société civile et les entreprises ;
- fournit des informations sur les législations anti-corruption applicables dans le monde et les obligations des entreprises en matière de lutte contre la corruption ;

- introduit le concept de diligence raisonnable sur les tierces parties en matière de lutte contre la corruption et les principaux éléments à vérifier ;
- est ponctué par des études de cas et des questionnaires pour s'assurer que les collaborateurs en ont bien retenu les concepts principaux.

Règles, procédures et outils

Les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH définissent et illustrent les comportements à proscrire, notamment ceux susceptibles de caractériser des faits de corruption et de trafic d'influence. Ils affirment le principe de « tolérance zéro » en la matière.

En complément des Codes de conduite, le Groupe s'est doté de principes directeurs internes, un ensemble de documents applicables dans toutes ses entités ayant vocation à être utilisés comme un guide de référence pour aider les collaborateurs à adopter les comportements appropriés, sur différents sujets liés à l'éthique des affaires. Ces principes abordent en particulier :

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, avec des éléments de définition de ces notions et l'identification d'un certain nombre de comportements suspects devant inciter les collaborateurs à la plus grande vigilance ;
- la pratique des cadeaux et invitations, et les règles impératives en la matière ;
- la prévention du blanchiment de capitaux, rappelant notamment l'existence de plafonds de paiement en espèces et de formalités déclaratives pour les règlements importants ;
- les règles de prévention, signalement et résolution des situations de conflit d'intérêts – à cet égard, chaque année, une campagne de déclaration des conflits d'intérêts est conduite au sein des instances dirigeantes du Groupe et au sein des Maisons ;
- l'usage des actifs du Groupe et des Maisons, rappelant entre autres le caractère temporaire de la mise à disposition de ces actifs, et l'obligation d'en faire un usage professionnel et consciencieux ;
- les prêts de vêtements et accessoires des Maisons à des collaborateurs ou personnes extérieures au Groupe ;
- la politique du Groupe relative aux déplacements et à la sécurité, qui inclut des règles relatives à l'autorisation des déplacements, et au paiement des notes de frais.

Ces principes directeurs internes invitent les collaborateurs à se poser les bonnes questions et à faire preuve d'un sens des responsabilités en attirant leur attention sur un certain nombre de points de vigilance clés. Ils comprennent un certain nombre d'exemples pratiques pour illustrer les types de comportements à adopter dans les situations problématiques.

Ces principes constituent un tronc commun ayant vocation à être décliné dans les différentes entités.

Le référentiel de contrôle interne de LVMH intègre un socle d'exigences minimales en matière d'éthique et conformité qui font l'objet d'auto-évaluations et de vérifications dans les différentes entités du Groupe (comme précisé dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne »).

Parmi ces exigences figure notamment l'évaluation anti-corruption des tierces-parties, selon une approche par les risques. Un document de synthèse sous forme de questions-réponses a été mis à disposition des Maisons sur l'Intranet Éthique et Conformité de LVMH. Un outil est en cours de déploiement afin d'automatiser une partie du travail d'évaluation et de gestion des risques avec une plate-forme permettant l'analyse de questionnaires et la conduite de vérifications en continu sur différentes listes de surveillance.

En complément des canaux habituels de communication et d'alerte existants au sein du Groupe et des Maisons, LVMH a mis en place un dispositif d'alerte centralisé (<https://alertline.lvmh.com>), disponible pour toutes les Maisons du Groupe en une dizaine de langues, permettant le recueil et le traitement de signalements soumis par tout collaborateur et toute partie prenante externe concernant des atteintes ou risques d'atteintes sérieux à la loi, au règlement, ainsi qu'aux dispositions des Codes de conduite du Groupe ou à d'autres principes, lignes directrices et politiques internes.

Sont notamment couverts les comportements suivants :

- la corruption et le trafic d'influence ;
- le blanchiment d'argent, la fraude, la falsification de livres et registres ;

- le détournement d'actifs ;
- les pratiques anticoncurrentielles ;
- la violation de la protection des données ;
- la discrimination, le harcèlement, les violences ou menaces ;
- les infractions aux normes sociales et au droit du travail, l'emploi illégal ;
- les infractions aux réglementations sur la santé et la sécurité au travail ;
- la violation des réglementations sur la protection de l'environnement.

Les alertes traitées dans le cadre des dispositifs dédiés permettent, le cas échéant, d'enrichir les processus d'identification et de prévention des risques, dans une logique d'amélioration continue.

Le dispositif d'alerte de LVMH a donné lieu au recueil de 127 signalements au titre de l'exercice 2020. Ces signalements concernaient majoritairement des sujets d'ordre RH.

Le non-respect par les collaborateurs des règles fixées par les Codes de conduite, par les principes directeurs et plus généralement par le Règlement intérieur (ou tout document équivalent) de la Maison qui les emploie, conduit le Groupe à prendre les mesures appropriées visant à mettre fin au manquement constaté, ceci incluant toute sanction disciplinaire adaptée et proportionnée à la gravité de l'atteinte, conformément aux dispositions du Règlement intérieur en vigueur (ou tout document équivalent), des lois et des réglementations applicables.

5.7 Une gestion responsable des données personnelles

Afin de proposer à leurs clients des produits et expériences d'exception, adaptés à leurs attentes, les Maisons du Groupe doivent disposer de données clients de qualité et s'engagent dès lors à assurer la protection des données collectées.

À l'heure où le Groupe innove et se différencie par une ambitieuse stratégie numérique tournée vers ses clients et leurs aspirations, chaque Maison veille à se conformer aux réglementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Le respect de la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles impose la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du Groupe. Ainsi chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer, « DPO ») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cybersécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH, etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison.

Cela requiert également la diffusion d'une culture de protection des données personnelles qui irrigue l'ensemble des activités et des métiers du Groupe ainsi que la prise en compte des évolutions techniques et méthodologiques. À cet égard, le Groupe et ses Maisons dispensent régulièrement des formations et sessions

de sensibilisation aux problématiques liées à la protection des données personnelles en présentiel et/ou en e-learning. Les chartes de données personnelles à destination des clients et des collaborateurs des Maisons du Groupe ont été révisées afin de les informer de leurs droits et de leurs obligations en matière de données personnelles, conformément au principe de transparence prôné par le RGPD.

Une politique de cybersécurité exigeante est également appliquée au sein du Groupe afin de tenir la promesse d'une expérience client renouvelée sans faillir aux engagements de sécurité, de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des données. Ainsi, le Groupe et ses Maisons veillent non seulement à la sécurité de leurs propres systèmes d'information mais également au niveau de sécurité des produits et services fournis par les prestataires tiers auxquels le Groupe et ses Maisons font appel. Les prestataires ayant accès aux données du Groupe et/ou de ses Maisons font l'objet d'une analyse portant sur les mesures techniques et organisationnelles qu'ils mettent en œuvre afin de s'assurer qu'ils présentent un niveau de sécurité suffisant et adapté à leurs missions. Des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité sont également appliquées au sein du Groupe.

De manière générale, les projets menés par le Groupe et/ou ses Maisons doivent donner lieu à la réalisation d'une revue (Security and Privacy risk Assessment) permettant d'établir que les problématiques liées à la sécurité et à la protection des données personnelles ont bien été prises en compte par les métiers (« Security and Privacy by design »), que seules les données personnelles nécessaires aux finalités poursuivies sont effectivement collectées et traitées (« Privacy by default ») et que les analyses d'impacts relatives à la protection des données qui doivent être menées ont été identifiées.

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, une politique de protection des données est proposée aux Maisons afin de leur fournir un référentiel commun de règles et de recommandations permettant d'assurer une protection adéquate des données personnelles au sein du Groupe, dans le respect des réglementations applicables.

Cette politique définit un programme de conformité Groupe en matière de protection des données personnelles, visant à mettre en place une gouvernance claire et transparente pour gérer ces problématiques, ainsi qu'un ensemble de directives, organisations et processus communs. Des modèles de registre de traitement, d'analyse d'impact, de notices d'information,

de questionnaire sécurité et de clauses de données personnelles à insérer dans les contrats conclus avec les sous-traitants de données personnelles sont également fournis aux Maisons par le Groupe, que chaque Maison adapte ensuite à son propre contexte.

LVMH dispose par ailleurs de Règles Contraignantes d'Entreprises (également appelées Binding Corporate Rules, « BCR ») validées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) afin d'encadrer les transferts internationaux au sein du Groupe de données personnelles de collaborateurs et de candidats.

Une campagne d'audit et d'évaluation annuelle est menée dans le cadre du contrôle interne ou celui de l'Audit interne des Maisons afin d'évaluer le respect de leurs engagements en matière de protection des données personnelles.

Enfin, des communautés d'échange et de partage d'expériences, regroupant les DPO et leurs relais locaux ainsi que les responsables sécurité et responsables juridiques des Maisons du Groupe se réunissent régulièrement afin d'échanger sur des problématiques communes liées à la protection des données personnelles avec pour objectif d'améliorer sans cesse les pratiques en cette matière.

6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après l'« Entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'Entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur demande auprès de la Direction Environnement et de la Direction des Ressources humaines du groupe LVMH).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾.

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code du commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés,
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe I. Pour tous les risques, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après :
 - pour les risques environnementaux : Activité Vins et Spiritueux : MHCS Maison et sites (France), Hennessy Maison et sites (Cognac, France), Glenmorangie site (Tain, Écosse), Chandon Argentina Maison et sites (Argentine), Belvédère Maison et site (Pologne) ; Activité Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior Maison et site (Saint Jean de Bray, France), LVMH Fragrance Brands site (Beauvais, France) ; Activité Mode et Maroquinerie : Loro Piana site et magasins (Quarona, Italie), Louis Vuitton Malletier Maison et magasins (France) ; Activité Montres et Joaillerie : TAG Heuer site (Suisse) ; Activité Distribution sélective : Sephora North America magasins (USA), Sephora Europe Middle East Maison et magasins (France), DFS magasins (Hong Kong),
 - pour les risques sociaux : Activité Vins et Spiritueux : Bodegas Chandon (Argentine) ; Activité Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior (France) ; Activité Mode et Maroquinerie : Celine (France), Rimowa (République Tchèque) ; Activité Montres et Joaillerie : TAG Heuer (Suisse) ; Activité Distribution sélective : Sephora USA (États-Unis), Sephora Canada (Canada) ; Autres activités : Proximity (France),
 - pour les risques sociétaux :
 - Approvisionnements responsables : Louis Vuitton Malletier (France), Loewe (Espagne), Kenzo (France), Parfums Christian Dior (France), MHCS (France), Hennessy (France), Chandon Argentina (Argentine), Chaumet (France), Bvlgari (Italie),
 - Protection des données personnelles : Christian Dior Couture (Paris, France), Bvlgari (Rome, Italie),
 - Conformité des pratiques d'affaires : Christian Dior Couture (Paris, France), Loro Piana (Quarona, Italie),
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code du commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe I, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 14,5% et 90% des données consolidées sélectionnées pour ces tests (14,5% des effectifs, 55% des consommations d'énergie et en moyenne 71% des approvisionnements certifiés) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre décembre 2020 et mars 2021 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine.

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générale, de l'administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel

Paris-La Défense, le 23 mars 2021

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Jean-François Bélorgey

Associé

Éric Duvaud

Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales**Informations quantitatives****(incluant les indicateurs clé de performance)**

- Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre 2020 par sexe et par catégorie professionnelle
- Recrutements en CDI du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020 (répartition par sexe)
- Taux de turnover global, volontaire et involontaire des salariés en CDI du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020
- Part des salariés en CDI formés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020 selon les catégories professionnelles
- Nombre moyen de jours de formation par salarié en CDI
- Taux d'absentéisme par motif
- Taux de fréquence des accidents du travail
- Taux de gravité des accidents du travail

Informations qualitatives**(actions ou résultats)**

- Le déploiement de la politique employeur et l'attraction et la formation des étudiants et jeunes diplômés
- La formation et l'accompagnement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels
- La santé et la sécurité au travail
- Le dialogue social

Informations environnementales**Informations quantitatives****(incluant les indicateurs clés de performance)**

- Part des sites industriels certifiés ISO 14 001 (%)
- Consommations d'énergie totales (MWh)
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie – scope 1 & 2 (tonnes équivalent CO₂)
- Émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval – scope 3 (tonnes équivalent CO₂)
- Consommation totale d'eau pour les besoins « process » (m³)
- Consommation totale d'eau pour les besoins « agricoles » (m³)
- Total de déchets produits (tonnes)
- Total de déchets dangereux produits (tonnes)
- Taux de valorisation des déchets (%)
- Total d'emballages remis aux clients (tonnes)
- Indice de Performance Environnementale des emballages (valeur)
- Émissions de gaz à effet de serre évitées par an par les projets réalisés dans le cadre du Fonds Carbone (tonnes équivalent CO₂ évitées)

Informations qualitatives**(actions ou résultats)**

- L'organisation de la démarche environnementale, en particulier la gouvernance et les engagements, incluant le programme LIFE
- L'impact environnemental des emballages et le suivi de l'objectif LIFE « Produits »
- Les standards environnementaux pris en compte dans les approvisionnements et le suivi des objectifs LIFE « Filières »
- La lutte contre le changement climatique et le suivi de l'objectif LIFE « Changement climatique »
- Le management environnemental des sites et le suivi des objectifs LIFE « Sites »

Informations sociétales**Informations quantitatives****(incluant les indicateurs clés de performance)**

- Part des approvisionnements en raisins (en kg), issus des vignobles en propre ou achetés, produits sous certification de viticulture durable (%)
- Part des approvisionnements en huile de palme, de palmistes et leurs dérivés (en kg) certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated (%)
- Part des approvisionnements en cuirs (en m²) issus de tanneries certifiées LWG (hors cuirs exotiques) (%)
- Part des approvisionnements en or (en kg) certifiés RJC CoC
- Part des approvisionnements en or (en kg) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP
- Part des approvisionnements en diamants (en ct) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP
- Part des approvisionnements en coton (en tonnes) certifié (%)
- Nombre d'audits sociaux et/ou environnementaux de fournisseurs et sous-traitant réalisés

Informations qualitatives**(actions ou résultats)**

- Le déploiement de la Charte LVMH sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins
- La démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs
- La gestion des données personnelles
- La démarche d'intégrité dans la conduite des affaires

7. Tables de correspondance

7.1 Déclaration de performance extra-financière

Comme tout acteur économique, le groupe Christian Dior est confronté à un ensemble de risques d'ordre extra-financier susceptibles d'affecter ses performances, de porter atteinte à sa réputation et d'impacter ses parties prenantes et/ou l'environnement. Les risques suivants ont été retenus comme « principaux » compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale de LVMH (cf. « Éthique et Responsabilité », §3.) :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;
- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;
- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

Le Groupe s'attache à maîtriser chacun de ces risques par la mise en œuvre de politiques adaptées. Les tables de correspondance ci-après regroupent de manière synthétique les informations constitutives de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe au titre de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion. Ils incluent des références aux informations requises par ce texte au titre du respect des droits de l'Homme et des luttes contre la corruption, le changement climatique, et les discriminations.

Les autres informations requises par ce texte figurent aux emplacements suivants :

- s'agissant du modèle d'affaires du Groupe, dans les sections intitulées « Modèle économique de Christian Dior » et « Présentation des activités, faits marquants et perspectives », en introduction de ce rapport ;
- s'agissant de la présentation des effectifs par groupe d'activités et par zone géographique, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 1.3 ;
- s'agissant des accords collectifs conclus dans l'entreprise, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 3.2 ;
- s'agissant des informations relatives à l'économie circulaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », aux points 1.2.2 et 5.4 ;
- s'agissant des informations relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », au point 5.4.2 ;
- s'agissant des engagements sociétaux en faveur du développement durable, outre les thèmes traités dans les tables de correspondance ci-dessous au titre des conséquences sociales, du respect des droits humains et de l'environnement, dans le chapitre « Solidarité et Mécénat », aux points 1. et 2. ;
- s'agissant du respect du bien-être animal, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », aux points 3.1 et 3.3 ;

Enfin, compte tenu de la nature des activités du Groupe, les thèmes de la lutte contre la précarité alimentaire et de l'alimentation responsable, équitable et durable, ne font pas l'objet de développements dans le présent Rapport de gestion.

7.1.1 Conséquences sociales

Risques	Politiques	Résultats
Perte des savoir-faire et compétences-clés	<ul style="list-style-type: none"> – Partenariats académiques (« Talents et Attractivité », §2.3) – Institut des Métiers d'Excellence (« Talents et Attractivité », §2.3) – Formation et accompagnement des collaborateurs (« Talents et Attractivité », §3.1) – Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Recrutements par groupe d'activités et zone géographique (« Talents et Attractivité », §2.1) – Investissement formation (« Talents et Attractivité », §3.1) – Données relatives à la mobilité interne (« Talents et Attractivité », §2.1) – Récompenses obtenues aux classements sur l'attractivité des employeurs (« Talents et Attractivité », §2.1)
Préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Investissements en hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) – Formations des collaborateurs sur l'hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) – Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants comprenant une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Démarche relative à l'utilisation de composés chimiques, cosmétovigilance (« Éthique et Responsabilité », §5.3) – Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (« Éthique et Responsabilité », §5.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Répartition, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail (« Talents et Attractivité », §3.2) – Données relatives aux audits sociaux, qui incluent une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Formation des salariés et fournisseurs au standard interne « LVMH Restricted Substances List » (« Éthique et Responsabilité », §5.3)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à l'épanouissement au travail)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Programme DARE (« Talents et Attractivité », §3.1) – LVMH Global Pulse Survey (« Talents et Attractivité », §3.1) – Formation spécifique des managers (« Talents et Attractivité », §3.1) – Comité de Groupe et Comité des Sociétés européennes (« Talents et Attractivité », §3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre de réunions des instances représentatives du personnel en 2019 (« Talents et Attractivité », §3.2)

7.1.2 Respect des droits humains

Risques	Politiques	Résultats
Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés au respect des droits humains)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §4.) – Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Collecte d'informations sur la performance sociale et éthique des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Répartition des fournisseurs et audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Données sur les audits mixtes et audits spécifiquement sociaux réalisés auprès des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Données sur les ré-audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Taux de fournisseurs ne répondant pas aux exigences du Groupe (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Nombre de ruptures à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Nombre de relations commerciales non-initiées à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité)	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Code de conduite Recrutement LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation spécifique des recruteurs (« Talents et Attractivité », §2.4) – Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.4) – Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Taux d'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.4) – Représentation des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe (« Talents et Attractivité », §2.4) – Nombre de bénéficiaires du dispositif « EXCELLhanCE » (« Talents et Attractivité », §2.4)
Faible dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Politique de protection des données (« Éthique et Responsabilité », §5.7) 	<ul style="list-style-type: none"> – Constitution d'une communauté des Data Protection Officers (« Éthique et Responsabilité », §5.7)

7.1.3 Conséquences environnementales

Risques	Politiques	Résultats
<p>Impact sur les écosystèmes et épuisement des ressources naturelles (incluant les aspects liés à la lutte contre le changement climatique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1) – Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Lutte contre le changement climatique et fonds carbone LVMH (« Environnement et Durabilité », §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Amélioration de l'Indice de Performance Environnementale des emballages pour les Vins et Spiritueux et pour les Parfums et Cosmétiques (« Environnement et Durabilité », §2.3) – Intensification du déploiement de la viticulture durable et biologique (« Environnement et Durabilité », §3.6) – Certification des matières utilisées pour la conception des produits : cuir, coton, fourrure, dérivés d'huile de palme, diamant et métaux précieux (« Environnement et Durabilité », §3.6) – Atteinte des objectifs fixés pour le Fonds carbone (« Environnement et Durabilité », §4.2) – Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (« Environnement et Durabilité », §4.5) – Déploiement d'un système de management environnemental dans les sites industriels (« Environnement et Durabilité », §5.5)
<p>Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés à l'environnement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1) – Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Cartographie des risques (« Environnement et Durabilité », §1.2) – Collecte d'informations sur la performance environnementale des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Données sur les audits environnementaux réalisés auprès des fournisseurs (audits mixtes et audits spécifiquement environnementaux) (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Programme LIFE 2020 - Objectif « Filières », notamment pour les filières du raisin, des cuirs et peaux, des pierres et métaux précieux, des dérivés de l'huile de palme et des substances chimiques réglementées (« Environnement et Durabilité », §3.)

7.1.4 Lutte contre la corruption

Risques	Politiques	Résultats
Défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Dispositif d'alerte (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Intranet Éthique et Conformité (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Cartographies des risques (« Éthique et Responsabilité », §4. et 5.6) – Évaluation anti-corruption des tierces-parties (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Rôle de la Direction, des correspondants, des comités Éthique et Conformité (« Éthique et Responsabilité », §3. et 5.6) – Principes directeurs internes (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Formation anticorruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Règles de conformité intégrées au référentiel d'audit et contrôle interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Comptes-rendus au Comité d'Éthique et du Développement durable du Conseil d'administration de LVMH et au Conseil d'administration de Christian Dior (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Le système d'alerte Groupe a donné lieu à 127 signalements (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Plus de 3 500 collaborateurs à travers le Groupe ont validé le module de formation anti-corruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6)

7.2 Plan de vigilance

Acteur responsable et engagé présent à l'échelle mondiale, le Groupe s'efforce d'exercer une influence positive sur les sociétés et territoires dans lesquels il évolue, et de prévenir les atteintes éventuelles que son activité, comme celle de ses fournisseurs et sous-traitants sont susceptibles de générer pour ses parties prenantes et l'environnement.

Les tables de correspondance ci-dessous regroupent de manière synthétique les informations constitutives du Plan de vigilance du Groupe au titre de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion.

7.2.1 Droits humains et libertés fondamentales

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Référentiels d'audit et contrôle interne (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Plans d'actions correctifs à la suite d'audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Formation spécifique des recruteurs pour prévenir les discriminations (« Talents et Attractivité », §2.4) – Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6) – Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §5.) – Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (« Éthique et Responsabilité », §5.) – Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

7.2.2 Santé et sécurité des personnes

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Cartographie des risques Groupe («Éthique et Responsabilité», §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Cartographie des risques Groupe («Éthique et Responsabilité», §4.) – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis («Éthique et Responsabilité», §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Référentiels d'audit et contrôle interne («Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne», §3.2) – Suivi de l'accidentologie («Talents et Attractivité», §3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification («Éthique et Responsabilité», §5.2) – Plans d'actions correctifs suite aux audits («Éthique et Responsabilité», §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Standard interne LVMH Restricted Substances List («Éthique et Responsabilité», §5.3) – LVMH Testing Program («Éthique et Responsabilité», §5.3) – Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux («Éthique et Responsabilité», §5.3) – Assurance responsabilité civile et retrait de produits («Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne», §2.3) – Programmes d'assurance spécifiques dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics («Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne», §2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs («Éthique et Responsabilité», §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs («Éthique et Responsabilité», §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques («Éthique et Responsabilité», §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés («Éthique et Responsabilité», §5.2) – Guides d'accompagnement des fournisseurs dans l'élimination des substances chimiques dont l'utilisation est restreinte ou prohibée par LVMH («Éthique et Responsabilité», §5.3) – Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins («Éthique et Responsabilité», §2.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte centralisé («Éthique et Responsabilité», §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants («Éthique et Responsabilité», §5.6) – Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail («Éthique et Responsabilité», §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques («Éthique et Responsabilité», §5.) – Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA («Éthique et Responsabilité», §5.) – Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits («Éthique et Responsabilité», §5.2) – Ré-audits des fournisseurs («Éthique et Responsabilité», §5.2)

7.2.3 Environnement

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	<ul style="list-style-type: none"> – Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) – Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	<ul style="list-style-type: none"> – Système de management environnemental (« Environnement et durabilité », §5.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> – Objectifs LIFE 2020 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) – Assurance couvrant les atteintes à l'environnement (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne », §2.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Codes de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) – Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	<ul style="list-style-type: none"> – Dispositif d'alerte centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6) 	<ul style="list-style-type: none"> – Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6)
Dispositif de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> – Suivi de l'atteinte des objectifs LIFE 2020 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) – Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §5.) – Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (« Éthique et Responsabilité », §5.) – Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) – Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

5. Environnement et durabilité

1.	Politique générale en matière d'environnement	76
1.1	Organisation de la démarche environnementale	76
1.2	Le programme LIFE	78
1.3	Périmètre de reporting 2020	79
2.	LIFE 2020 - Objectif « Produits »	80
2.1	Bilan des objectifs LIFE 2020 Produits	80
2.2	Évolution des quantités d'emballage	81
3.	LIFE 2020 - Objectif « Filières »	82
3.1	Description de la politique Filières	82
3.2	Bilan des objectifs LIFE 2020 Filières	83
4.	LIFE 2020 - Objectif « Changement climatique »	84
4.1	Efficacité énergétique et énergies renouvelables	85
4.2	Émissions de gaz à effet de serre	86
4.3	Actions pour l'adaptation au changement climatique	87
4.4	Bilan des objectifs LIFE 2020 Climat	88
5.	LIFE 2020 - Objectif « Sites »	88
5.1	Management environnemental et démarche de certification	88
5.2	Consommation d'eau et prévention des pollutions	89
5.3	Réduction et valorisation des déchets	90
5.4	Bilan des objectifs LIFE 2020 Sites	91

La mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'environnement et de durabilité est conduite par l'intermédiaire de LVMH et ses Maisons qui rassemblent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

1. Politique générale en matière d'environnement

Marquée par une crise sanitaire sans précédent, l'année 2020 l'est aussi par le renforcement de la politique de responsabilité sociétale du Groupe : ses trois valeurs immuables (la créativité et le goût de l'innovation ; la quête de l'excellence ; l'esprit d'entreprise) ont été complétées par une quatrième valeur, celle de l'engagement : en matière d'inclusion et de solidarité, en matière d'environnement. Depuis la mise en place pionnière

d'une politique de l'environnement dès 1992, la performance environnementale s'est affirmée comme l'une des composantes essentielles de la haute qualité des produits du Groupe. Elle est organisée et pilotée par un programme d'engagements datés chiffrés, LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), déployé à l'échelle des Maisons. L'année 2020 est à la fois celle du bilan de LIFE 2020, et de la préparation du programme suivant, LIFE 360.

1.1 Organisation de la démarche environnementale

1.1.1 Gouvernance

Rattachée à Antoine Arnault, membre du Conseil d'administration de LVMH, la Direction du Développement Environnement est composée de dix collaborateurs. Cette direction a pour objectifs :

- de déployer le programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment à l'échelle des Maisons ;
- d'orienter la politique environnementale des sociétés du Groupe, dans le respect de la Charte Environnement de LVMH ;
- d'entreprendre des audits internes d'évaluation de la performance environnementale des Maisons ;
- d'assurer la veille réglementaire et technique ;
- de favoriser l'innovation et créer des outils de gestion qui abordent, par exemple, les sujets suivants : conception des emballages, relation fournisseurs, veille réglementaire... ;
- d'aider les sociétés du Groupe à prévenir les risques ;
- de former et sensibiliser les collaborateurs de tout niveau hiérarchique ;
- de définir et consolider les indicateurs environnementaux par un reporting dédié ;
- de travailler avec les diverses parties prenantes (associations, agences de notation, pouvoirs publics, etc.).

Chaque Maison s'appuie également sur des compétences internes en matière environnementale. Ces experts forment un réseau de près de 200 correspondants Environnement issus des Maisons qui se réunit plusieurs fois par an lors des Commissions Environnement afin notamment d'échanger sur les bonnes pratiques.

En 2003, LVMH a adhéré au Pacte mondial des Nations Unies qui promeut la responsabilité civique des entreprises via le respect de dix principes universellement acceptés, dont les trois suivants en matière d'environnement :

- appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Par ailleurs, l'amélioration continue de la démarche de LVMH en matière d'environnement est étroitement liée à la capacité du Groupe à faire de ses 150 200 collaborateurs des acteurs de cette démarche. La direction de l'Environnement s'attache donc à sensibiliser, informer et former ses collaborateurs sur la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité ainsi que le changement climatique. Depuis 2016, cette mission est confiée à une Académie de l'Environnement interne. Elle élabore des parcours qui répondent aux grands enjeux du programme LIFE, à l'aide de supports pédagogiques variés : sessions présentielles, e-learning, classes virtuelles, etc. et couvre de nombreux sujets comme l'éco-conception ou l'audit environnement. En 2020, des formations à l'éco-conception des produits et des magasins ainsi qu'à la biodiversité ont été réalisées. Par ailleurs, la quasi-totalité des Maisons ont poursuivi cette année la formation et la sensibilisation de leur personnel à l'environnement. Ces actions représentent un volume total de 15 380 heures.

En 2020, LVMH est sélectionné dans les principaux indices basés sur les critères de l'investissement responsable : FTSE4Good Global 100 (4,4/5), Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI (Ethibel Sustainability Indices) Europe, SAM (Industry Mover 2021), CDP Climate (B), CDP Water (B) et CDP Forests (B). LVMH a également participé au manifeste des étudiants « Pour un réveil écologique » organisé par un certain nombre d'écoles françaises.

1.1.2 Identification des risques

Les principaux risques identifiés en matière environnementale au niveau Groupe concernent :

1. l'impact sur les écosystèmes ;
2. l'épuisement des ressources naturelles ;
3. l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables.

Les politiques mises en œuvre et les résultats qui en découlent sont présentés dans les parties suivantes.

Dans le détail, la matrice complète d'analyse des risques révèle les enjeux environnementaux suivants liés aux activités du Groupe :

	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective
Épuisement des ressources énergétiques et changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Culture des raisins; - Production des emballages; - Distillation; - Transport des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éclairage et climatisation des boutiques; - Transport des produits; - Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - fibres textiles végétales (coton...), - cuirs dont cuirs exotiques, - fourrure; - laines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Production des emballages; - Éclairage et climatisation des boutiques; - Transport des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éclairage et climatisation des boutiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éclairage et climatisation des boutiques; - Transport des produits.
Impact sur la ressource en eau	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau (irrigation des vignes en Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine et Californie); - Production d'effluents chargés en matière organique lors de la vinification et de la distillation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau (fermes de crocodiliens et tanneries); - Production d'effluents chargés en matière organique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau (production des matières premières et transformation). 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau lors de l'extraction des ressources minérales nécessaires à la fabrication des produits; - Production d'effluents chargés en matières minérales. 	
Impact sur les écosystèmes (dont déforestation et désertification) et épuisements des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Production des ressources végétales nécessaires à la production : vignes, orge, seigle... 	<ul style="list-style-type: none"> - Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - fibres textiles végétales (coton, ...), - cuirs dont cuirs exotiques, - fourrure, - laines, - plumes duvet. - Pratiques d'élevage et de trappe pour les matières premières d'origine animale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Production des ressources végétales nécessaires à la fabrication des produits (rose, jasmin...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Extraction des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> - pierres et métaux précieux, - cuir exotique; - Pratiques d'élevage et de trappe pour les matières premières d'origine animale. 	
Production de déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Production de résidus des processus de vinification/distillation et de déchets d'emballages. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matières premières inutilisées, produits obsolètes et invendus, vitrines et événements. 	<ul style="list-style-type: none"> - PLV (publicité sur les lieux de vente), déchet d'emballages, produits obsolètes et invendus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déchets issus de métaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - PLV, déchets d'emballages, produits obsolètes et invendus.

1.1.3 Dépenses environnementales

Les postes de dépenses environnementales ont été comptabilisés en suivant les recommandations de l'avis de l'Autorité des Normes Comptables (ANC). Les charges d'exploitation et les investissements ont été reportés pour chacun des postes suivants :

- protection de l'air ambiant et du climat ;
- gestion des eaux usées ;
- gestion des déchets ;
- protection et assainissement du sol ;
- lutte contre le bruit et les vibrations ;
- protection de la biodiversité et autres activités de protection de l'environnement ;
- recherche et développement.

En 2020, le montant des dépenses liées à la protection de l'environnement se répartit comme suit :

- charges d'exploitation : 24,4 millions d'euros ;
- investissements : 10,4 millions d'euros.

1.2 Le programme LIFE

Signée en 2001 par le Président du Groupe, la Charte Environnement est le document fondateur des cinq grandes ambitions environnementales de LVMH :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

La Charte Environnement de LVMH incite également chaque Président de Maison à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes et engage chaque Maison à mettre en place un système de management de l'environnement efficace, réfléchir collectivement aux enjeux environnementaux liés aux produits, gérer les risques et utiliser les meilleures pratiques environnementales. La Charte Environnement a guidé la démarche d'engagements environnementaux de LVMH et de son programme d'actions.

1.2.1 Définition de la démarche LIFE

Lancé en 2011, le programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment – est conçu de façon à renforcer l'intégration de l'environnement dans la stratégie des marques, faciliter le développement de nouveaux outils de pilotage et tenir compte des évolutions et enrichissements découlant des pratiques innovantes des Maisons.

Depuis 2014, les Maisons intègrent le programme LIFE dans leur plan stratégique. Mis en œuvre par le Comité de direction de chaque Maison, le programme LIFE est établi autour de neuf dimensions clés de la performance environnementale :

- environnement dans la conception ;
- sécurisation de l'accès aux matières premières stratégiques et filières d'approvisionnement ;
- traçabilité et conformité des matières ;
- responsabilité environnementale et sociale des fournisseurs ;

Le montant des provisions pour risques environnementaux au 31 décembre 2020 est de 12,4 millions d'euros. Cette somme correspond aux garanties financières légales pour les installations SEVESO seuil haut.

- préservation des savoir-faire critiques ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- excellence environnementale des procédés de fabrication ;
- durée de vie et réparabilité des produits ;
- informations des clients et autres parties prenantes.

1.2.2 LIFE 2020

Issus du programme LIFE et de la cartographie des risques environnementaux, quatre objectifs communs à échéance 2020 (avec 2013 comme année de référence) ont été fixés aux Maisons par le Groupe :

- éco-conception des produits : à la fin 2020, les Maisons du Groupe avaient pour objectif d'améliorer la performance environnementale de tous leurs produits. Les Maisons de Parfums et Cosmétiques et de Vins et Spiritueux s'engagent à améliorer de 10% leur note selon l'Indice de Performance Environnementale. Les Maisons de Mode et Maroquinerie et de Montres et Joaillerie travaillent à l'amélioration de l'empreinte environnementale liée à l'approvisionnement des matières premières ;
- fournisseurs et matières premières : les Maisons devaient s'assurer du déploiement des meilleurs standards dans leurs approvisionnements en matières premières stratégiques et chez leurs fournisseurs dans 70% de leur chaîne d'approvisionnement en 2020 et 100% en 2025 ;
- réduction de 25% des émissions de CO₂ liées aux consommations d'énergie par le recours à 30% d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du Groupe, l'efficacité énergétique des boutiques améliorée de 15% et l'atteinte d'une performance minimale de 50% suivant la grille « LVMH Store Guidelines » pour les nouvelles boutiques ;
- amélioration des performances environnementales de chaque site et boutique : les Maisons s'engagent à réduire de 10% sur chaque site au moins un indicateur parmi la consommation d'eau, la consommation d'énergie ou la production de déchets et à avoir un système de management de l'environnement efficace visant l'amélioration continue.

1.2.3 Préparation de LIFE 360

La mise en œuvre du précédent programme s'est achevée fin 2020. Les résultats montrent que la majorité des objectifs ont été atteints et dessinent également des zones d'amélioration pour l'avenir. L'analyse du bilan de LIFE 2020 permet de préparer le nouveau programme d'engagements du Groupe, avec la volonté partagée par les Maisons, d'accélérer encore les progrès. D'autres travaux ont contribué à cette préparation :

- la définition des enjeux en co-construction avec les Maisons et opérée dans différentes instances de dialogue : le Comité scientifique de LVMH ; la Commission Futur du Luxe (créée en juillet 2020 et composée de personnalités externes représentant différentes disciplines) ; des sessions de travail avec des étudiants et des jeunes collaborateurs ;
- la mise à jour de l'analyse des risques ;
- l'analyse des engagements Développement Durable de certaines Maisons de LVMH. C'est le cas de Louis Vuitton qui s'engage à horizon 2025 sur un approvisionnement responsable pour 100% de ses matières premières, sur le climat avec la définition d'un trajectoire validée Science Based Target et enfin sur la circularité créative avec des engagements d'éco-conception de 100% de ses produits. Avec son programme Sol Vivants, Moët Hennessy a arrêté fin 2020 l'utilisation d'herbicides dans ses vignobles en propre en Champagne ; Hennessy suivra en 2021 pour ses vignobles en propre et en 2028 pour les livreurs de raisin ;
- la LVMH Climate Week qui, du 8 au 11 décembre 2020, a proposé aux 150 200 collaborateurs du Groupe une semaine d'échanges et de rencontres avec les experts sur les thématiques du climat et de la biodiversité ;

- la réalisation d'une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3 abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'eau.

Issue de l'ensemble de ces travaux, la nouvelle feuille de route du Groupe, intitulée LIFE 360, définit des engagements à horizon 2023, 2026 et 2030, et des plans d'action pour atteindre un objectif de 100% de produits à empreinte positive en 2030. Présentée au Conseil d'administration de LVMH et à chacun des membres du Comité exécutif, elle est articulée autour de quatre programmes d'action :

- programme d'actions Innovation Économie circulaire qui concerne l'écoconception des produits et des emballages et de leur devenir (invendus et usage), ainsi que la recherche de matériaux alternatifs ;
- programme d'actions de promotion et de protection de la biodiversité animale et végétale, qui vise 100% des filières stratégiques d'approvisionnement couvertes par les standards les plus rigoureux et met en œuvre un plan d'agriculture régénératrice ;
- programme de contribution à l'effort climatique, qui vise une trajectoire carbone compatible avec l'Accord de Paris sur les scopes 1,2 et 3 et porte sur 4 leviers principaux : 100% d'énergie renouvelable dans les sites de production et les boutiques, un plan d'action dédié à l'e-commerce vert, l'augmentation du maritime dans le ratio transport et un plan carbone fournisseurs ;
- programme de traçabilité et de transparence qui vise à déployer des programmes de traçabilité pour l'ensemble des matières premières stratégiques ainsi que des outils de partage d'informations environnementales et/ou sociales à l'échelle du produit.

1.3 Périmètre de reporting 2020

Le reporting des indicateurs environnementaux couvre en 2020 le périmètre suivant :

Sites de production, entrepôts, et sites administratifs (en nombre)	2020
Sites couverts ^(a)	271
Sites non couverts ^{(b)(c)}	174
Nombre total de sites	445

(a) Intégration des nouveaux sites de Belmond, et Louis Vuitton. Sortie de la Maison Pink Shirtmaker.

(b) Dont principalement : certains sites administratifs régionaux de Louis Vuitton et de Moët Hennessy ainsi que des sites administratifs hébergeant moins de 20 personnes.

(c) Le Groupe Belmond a été intégré dans le reporting, 3 hôtels ont été inclus sur une partie des indicateurs.

Les sites de production sont couverts à 95%. Les sites industriels, logistiques et administratifs non couverts par le reporting environnemental le sont essentiellement pour des raisons opérationnelles et ont un impact environnemental peu significatif. Un plan d'intégration progressif est mis en œuvre.

Les surfaces totales des boutiques prises en compte dans le calcul de la consommation d'énergie, des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'eau sont les suivantes, en pourcentage des surfaces totales des boutiques du Groupe :

	% des surfaces totales des boutiques du Groupe prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ^(a)	
	2020	2019
Total Groupe	73	65

(a) Le périmètre de reporting n'inclut pas les boutiques exploitées en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie.

Les surfaces totales des boutiques des principales Maisons prises en compte dans le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont les suivantes, en pourcentage des surfaces totales des boutiques de chaque Maison :

	% des surfaces totales des boutiques de la Maison prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre ^(a)	
	2020	2019
DFS	77	77
Louis Vuitton	64	69
Sephora North America et Latin America	63	63
Sephora Europe, Asie et Middle East	69	64
Le Bon Marché	100	100
Christian Dior Couture	74	64

(a) Le périmètre de reporting n'inclut pas les boutiques exploitées en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie.

Pour le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont également prises en compte : certaines boutiques de toutes les Maisons de Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Distribution Sélective.

Les boutiques Sephora Chine, Rimowa, Cha Ling, Francis Kurkdjian et Parfums Givenchy sont exclues.

Pour la production de déchets et la consommation d'eau seuls certains magasins DFS et les magasins du groupe Le Bon Marché sont pris en compte.

2. LIFE 2020 – Objectif « Produits »

Les Maisons du Groupe ont toujours agi pour limiter l'impact de leurs produits sur le milieu naturel en améliorant la performance environnementale de tous leurs produits, en prenant en compte l'intégralité du cycle de vie. L'impact environnemental des étapes d'approvisionnement des matières premières, de la production, du transport et de la vente sont couverts par les autres objectifs LIFE 2020. L'éco-conception est l'axe majeur de l'objectif produit

pour les Maisons de luxe du Groupe. La garantie d'une très haute qualité associée à une démarche d'innovation permanente en sont deux composantes essentielles. Pour relever ce défi, les Maisons s'appuient sur la palette d'outils élaborée avec leur aide par la direction de l'Environnement de LVMH comme une matériauthèque ou des outils d'évaluation environnementale des emballages comme EDIBOX.

2.1 Bilan des objectifs LIFE 2020 Produits

EDIBOX est un outil web qui calcule l'IPE (Indice de Performance Environnementale) des emballages et l'impact CO₂ des matériaux utilisés pour les fabriquer. L'IPE permet de noter chaque emballage en fonction du poids et du volume d'emballage, du nombre de couches d'emballage ainsi que de la séparabilité des différents matériaux. Des bonus (emballage rechargeable, matériaux recyclés...) et malus (présence de perturbateurs du recyclage...) sont également intégrés à la notation.

L'objectif LIFE 2020 d'amélioration de 10% de la note IPE en 2020 a été atteint pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques et Hennessy. Les Maisons de Champagne ont développé en 2020 84% de produits avec une note supérieure à 14 mais n'atteignent cependant pas l'objectif fixé.

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Produits :

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2020	Objectif 2020
IPE emballages Parfums et Cosmétiques	8,32	9,15 (+10%) ^(a)	+ 10%
IPE emballage Vins et Spiritueux	Champagne : 16,03 Cognac : 10,60	16,1 (+0,5%) 13,9 (+31%)	+ 10%

(a) Maisons incluses : Guerlain, Parfums Christian Dior, LVMH Fragrance Brands, Benefit, Bvlgari et Make Up For Ever.

Pour les Maisons de Mode et Maroquinerie et de Montres et Joaillerie, l'empreinte environnementale liée à l'approvisionnement des matières premières est l'étape qui génère les impacts environnementaux les plus significatifs sur l'ensemble du cycle

de vie des produits. Dans le cadre des objectifs LIFE 2020 Produits pour ces deux secteurs, il a donc été décidé de s'appuyer sur les objectifs Filières.

2.2 Évolution des quantités d'emballage

Les quantités d'emballage consolidées par les Maisons concernent :

- Vins et Spiritueux : bouteilles, cartons, capsules...
- Mode et Maroquinerie : sacs boutique, pochettes, coffrets...
- Parfums et Cosmétiques : flacons, étuis...
- Montres et Joaillerie : étuis et écrins...
- Distribution sélective : sacs boutique, pochettes, coffrets...

Les emballages utilisés pour les transports sont exclus de cette analyse.

À l'échelle du Groupe, la diminution de 22% des quantités d'emballages en 2020 est en partie liée à la crise sanitaire mais ne doit pas masquer les efforts d'éco-conception des emballages sur lesquels toutes les Maisons se mobilisent. Ainsi, Sephora

intègre des matières premières recyclées ainsi que des plastiques d'origine végétale et a pour ambition de ne plus utiliser de plastique d'origine fossile vierge en 2025. Ruinart a lancé l'emballage « seconde peau » au design minimaliste, 9 fois plus léger que les étuis habituels et entièrement recyclable. Louis Vuitton a lancé la démarche LV Pack in Green. Elle couvre à la fois les emballages utilisés chez les fournisseurs, pour le transport des produits et pour leur commercialisation. L'objectif de la Maison est d'améliorer la durabilité des emballages à travers trois actions principales lors de leur conception : la réduction du volume et de l'impact environnemental des matériaux utilisés pour les fabriquer ; l'utilisation de matériaux recyclés et la suppression du plastique à usage unique.

Le poids des emballages remis aux clients évolue ainsi entre 2019 et 2020 :

(en tonnes)	2020	2019	2020 pro-forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
Vins et Spiritueux	141 224	181 319	141 224	(22)
Mode et Maroquinerie	13 090	13 375	12 871	(4)
Parfums et Cosmétiques	23 163	31 115	23 163	(26)
Montres et Joaillerie	3 274	4 416	3 121	(29)
Distribution sélective	4 541	6 375	4 541	-
Autres activités	1	2	1	(50)
Total	185 293	236 602	184 921	(22)^(a)

(a) Évolution liée à la baisse d'activité et aux effets d'éco-conception des emballages.

Le poids total d'emballages remis aux clients par type de matériau se répartit ainsi en 2020 :

(en tonnes)	Verre	Papier-carton	Plastique	Métal	Textile	Autres matériaux d'emballage
Vins et Spiritueux	124 759	12 617	1 103	1 434	63	1 246
Mode et Maroquinerie	305	10 997	184	73	1 490	42
Parfums et Cosmétiques	11 762	4 098	5 607	1 479	77	141
Montres et Joaillerie	1 232	864	741	118	112	207
Distribution sélective	287	2 562	1 527	80	64	21
Autres activités	-	1	-	-	-	-
Total	138 345	31 139	9 162	3 184	1 806	1 657

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

3. LIFE 2020 – Objectif « Filières »

3.1 Description de la politique Filières

La forte dépendance du Groupe aux ressources naturelles, de même que ses valeurs, le poussent à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable. LVMH est très attentif à la traçabilité et à la conformité des matières et des substances utilisées pour fabriquer ses produits. Le Groupe développe les achats responsables et met en place des filières respectueuses de l'environnement, en liaison étroite avec ses fournisseurs et sous-traitants.

LVMH s'est donc doté d'une stratégie d'approvisionnement et de préservation des matières premières encadrée par les objectifs LIFE 2020 qui engageaient les Maisons à acheter et produire en 2020 au moins 70% de leurs matières premières stratégiques en favorisant les meilleurs standards environnementaux, qu'ils concernent la matière première ou le site de production. Le choix des composants utilisés est un levier capital de la préservation de l'environnement et notamment des ressources rares indispensables à la fabrication des produits. L'objectif « Filières » concerne notamment les matières premières suivantes :

- le raisin ;
- les cuirs et les peaux brutes de veaux, agneaux, cuirs exotiques et fourrures ;
- le coton ;
- les pierres et métaux précieux ;
- l'huile de palme et ses dérivés ;
- les substances chimiques réglementées. Toutes les Maisons ont intégré les exigences des règlements internationaux dont REACH dans leurs documents contractuels afin d'impliquer tous les fournisseurs dans cette démarche.

Par ailleurs, les Maisons ont mis en place des procédures pour s'assurer que l'ensemble de leurs produits respecte les exigences de la convention internationale CITES. Cette convention, par un système de permis d'importation et d'exportation, lutte contre la surexploitation de certaines espèces animales et végétales en voie d'extinction.

La politique filière du Groupe est l'un des leviers de sa contribution à la protection des espèces végétales et animales. Par ailleurs, LVMH se mobilise depuis plus de dix ans aux côtés de nombreux partenaires en faveur de la préservation de la biodiversité. LVMH a été le premier acteur privé à rejoindre les huit organismes publics de recherche qui siègent au Conseil d'administration de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB). En 2019, LVMH a renforcé son engagement avec la signature d'un partenariat de cinq ans avec l'UNESCO pour soutenir le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la Biosphère » (MAB). Cet outil de coopération internationale a pour objectif d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial. Les deux partenaires seront côte à côte lors

d'événements internationaux. Les Maisons du Groupe s'appuient par exemple sur l'expertise scientifique de l'UNESCO et son réseau de 686 réserves de biosphère pour développer leurs politiques d'approvisionnement durable. Ainsi, dans le cadre du programme MAB, Guerlain a lancé un programme de cinq ans visant à former et à accompagner des apicultrices, tout en veillant à la transmission de leurs connaissances et savoir-faire. En 2020, LVMH a renouvelé son engagement auprès de Act4Nature en participant au dispositif Act4Nature International et s'est également engagé dans le programme « Science Based Target for Nature ». Enfin, en 2020, LVMH a réalisé une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3, en abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'eau. Certains indicateurs d'impact liés à l'empreinte biodiversité sont géolocalisés, permettant une analyse fine et la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques à certains territoires.

LVMH a également déployé de nombreux outils d'amélioration et de contrôle concernant l'utilisation de substances chimiques dans les produits. Ils sont décrits dans la partie 5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités.

3.1.1 Vins et Spiritueux

Le groupe d'activité Vins et Spiritueux est activement engagé dans la viticulture durable ou biologique, ce qui permet de réduire de façon drastique son impact sur l'environnement, notamment via la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires.

L'intensification du déploiement de la viticulture durable ou biologique dans les vignobles des Maisons et des livreurs de raisins (fournisseurs indépendants de raisins) a donc été retenue comme objectif LIFE 2020. Les certifications sont multiples selon la localisation du vignoble : viticulture durable en Champagne, HVE 3 en Cognac, biologique pour certains vignobles, Napa Green en Californie... En février 2020, dans le cadre du salon Vinexpo, Moët Hennessy a dressé le bilan de ces différents modèles viticoles et annoncé la création d'une Université des Sols Vivants pour accélérer la transition écologique.

3.1.2 Mode et Maroquinerie

Les activités de Mode et Maroquinerie ont retenu cinq objectifs majeurs à l'horizon 2020 :

- l'approvisionnement en cuir issu de tanneries certifiées LWG à hauteur de 70% des volumes achetés. La certification LWG est un standard créé par le Leather Working Group pour améliorer la performance environnementale des tanneries (énergie, eau, déchets, traçabilité) ;

- l'approvisionnement en coton durable à hauteur de 70 % des volumes achetés. LVMH a notamment adhéré à la Better Cotton Initiative (BCI), qui a développé un standard pour favoriser des améliorations mesurables des principaux impacts environnementaux de la culture du coton à l'échelle mondiale;
- la certification de la totalité des fermes de crocodiles approvisionnant la tannerie du Groupe;
- l'approvisionnement en peaux issues de fermes certifiées pour la fourrure à hauteur de 80 % d'ici la fin 2019 notamment en déployant la certification FurMark;
- l'intégration dans les contrats fournisseurs de l'Animal Sourcing Principles, développé avec l'organisme Business for Social Responsibility (BSR). LVMH partage avec la société civile l'objectif d'amélioration du bien-être animal matérialisé dans la Charte relative à l'approvisionnement des matières premières animales que le Groupe a dévoilé en 2019. Elle est accompagnée d'un Comité Scientifique consultatif qui contribue au soutien de la recherche scientifique. Ce travail est le fruit d'un long processus de recherche et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, ses Maisons et ses fournisseurs. Exhaustive, la Charte aborde les enjeux liés à l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes avec des axes de progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des communautés locales, de l'environnement et de la biodiversité.

3.1.3 Parfums et Cosmétiques

Le secteur d'activités Parfums et Cosmétiques s'est doté d'objectifs LIFE 2020 dans le cadre de sa *supply chain* fournisseurs, notamment via l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance environnementale et sociale de ses fournisseurs. Des objectifs initiaux de performance ont été fixés pour les fournisseurs d'emballage et d'ingrédients. Par ailleurs, le groupe d'activités participe à des initiatives spécifiques traitant de

3.2 Bilan des objectifs LIFE 2020 Filières

L'objectif d'approvisionnement certifié selon les meilleurs standards repose sur la conduite d'audits spécifiques répondant à des modalités (nombre et fréquence) déterminées. La crise sanitaire a perturbé le calendrier d'audit et impacte le bilan LIFE 2020 de l'objectif filières. Il a été atteint pour certaines filières : le taux de cuir provenant de tanneries certifiées LWG est passé de 25 % en 2013 à 74 % en 2020 ; la certification viticulture durable s'établit à 100 % pour les vignobles français en propre et passe

l'approvisionnement en huile de palme (RSPO) et en mica (RMI). Le département Recherche & Développement de LVMH et les Maisons sont également engagés sur l'ethnobotanique depuis des années. Ils identifient à travers la planète les espèces végétales présentant un intérêt cosmétique particulier tout en participant à la préservation de ces espèces et au développement économique local. Le partenariat peut se concrétiser de différentes manières au travers d'un accompagnement financier, d'une aide technique et scientifique, ou d'un mécénat de compétences en mettant à disposition de ses partenaires des expertises présentes dans les équipes de LVMH. Ainsi, Parfums Christian Dior dispose des Jardins de Dior, un ensemble de parcelles dédiées à la culture d'essences végétales sélectionnées pour leurs propriétés exceptionnelles. Guerlain a également lancé de nombreux partenariats autour de l'orchidée de Chine, du vétiver d'Inde, du miel d'Ouessant, du santal d'Asie ou de la lavande du sud de la France.

3.1.4 Montres et Joaillerie

Toutes les Maisons de Montres et Joaillerie sont certifiées RJC (Responsible Jewellery Council) CoP (Code of Practice). Dans le cadre des objectifs LIFE 2020, elles se sont appuyées sur cette certification, déployée dans les filières d'approvisionnement en or et diamants, pour développer leur approvisionnement responsable. Particulièrement engagée, Bvlgari est même devenue la première entreprise sur son marché à obtenir la certification CoC (Chain of Custody) pour son activité de joaillerie. En 2020, LVMH a fait appel au RJC pour former huit Maisons à la nouvelle RJC CoP v.2019. Le Groupe et ses Maisons participent également à une initiative, le Coloured Gemstones Working Group (CGWG) piloté par The Dragonfly Initiative, visant à déployer les meilleures pratiques environnementales et sociales dans la filière pierres de couleur. En 2020, le CGWG a rendu publique la Plateforme Gemstones and Jewellery Community (GJCP) qui met à disposition, en open source à tous les acteurs de l'industrie, l'ensemble des outils développés par l'initiative. Quatre Maisons ont utilisé ces outils en 2019 et 2020 pour évaluer près d'une centaine de fournisseurs de pierres de couleur.

de 58 % à 90 % entre 2019 et 2020 pour les vignobles du Groupe hors France. Les Maisons du Groupe achètent désormais 91 % d'huile et de dérivés d'huile de palme certifiés par la Roundtable on Sustainable Palm Oil. La part du coton durable acheté par les Maisons du groupe passe de 2 % en 2013 à 51 % en 2020, même si l'objectif de 70 % n'a pas été atteint.

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Filières :

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2020	Objectif 2020
Vins et Spiritueux			
Certification viticulture durable (en pourcentage de tonnage de raisins certifiés)	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100%	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100% Reste du monde : 90%	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100% Reste du monde : 100%
	Livreurs de raisin : Champagne : 7%	Livreurs de raisin : Champagne : 24%	
Mode et Maroquinerie			
Certification LWG des tanneries (en pourcentage de tonnage de cuir issu de tanneries certifiées)	25%	74%	70%
Coton certifié (en pourcentage de tonnage de coton certifié GOTS et Better Cotton)	2%	51%	70%
Parfums et Cosmétiques			
Performance des fournisseurs d'ingrédients parfums (taux de couverture des audits environnement/ sociaux réalisés chez les fournisseurs de rang 1)	64	82	90
Performance des fournisseurs d'ingrédients cosmétiques (taux de couverture des audits environnement/ sociaux réalisés chez les fournisseurs de rang 1)	56	78	80
Dérivés d'huile de palme (en pourcentage de tonnage de dérivés certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated)	0%	91%	70%
Montres et Joaillerie			
Diamant : Certification RJC COP (en pourcentage de carat de diamants issus de fournisseurs directs certifiés COP)	90%	99%	100%
Or : Certification RJC COP Certification RJC COC Pour les Maisons non certifiées CoC, l'or est intégré à l'indicateur reporté lorsqu'il provient d'affineurs certifiés CoC, indépendamment des sous-traitants intermédiaires (entre l'affineur et la Maison)	94% -	79% 77%	100% 100%

4. LIFE 2020 – Objectif « Changement climatique »

La lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la politique environnementale de LVMH. Le Groupe a souvent joué un rôle pionnier dans ce domaine. Il a notamment participé au début des années 2000 à l'expérimentation de la méthode qui allait devenir le Bilan Carbone. Il fut aussi la première entreprise, dans l'univers du luxe, à mettre en place en 2015 un fonds carbone interne.

La diminution de l'impact des activités sur le climat se met en œuvre autour de quatre priorités d'action :

- l'amélioration du profil environnemental des boutiques qui sont la principale source de consommation énergétique du Groupe ;
- le recours accru aux énergies renouvelables dans les sites de production, les sites administratifs et les boutiques ;
- le transport durable, en mobilisant plusieurs types de moyens : priorité donnée à l'approvisionnement local ; trains et bateaux privilégiés ; optimisation des chaînes logistiques ; recours à l'électrique pour les livraisons. Le Groupe œuvre au sein d'alliances pour promouvoir le transport durable, et notamment la SAFA (Sustainable Air Freight Alliance) qui ambitionne de suivre et réduire les émissions de carbone du fret aérien et promouvoir un transport de fret responsable ;
- la diminution de l'empreinte carbone des matières premières produits et emballage : des politiques dédiées sont mises en œuvre pour chacune des branches d'activité et associent les fournisseurs qu'il s'agisse des livreurs de raisins, des éleveurs ou des cultivateurs.

Pour déployer une vraie culture de l'impact carbone, cinq ans après l'Accord de Paris, le Groupe a organisé la LVMH Climate Week du 8 au 11 décembre 2020. Une semaine d'échanges proposée à ses 150 200 collaborateurs pour encourager chacun à être acteur du changement autour d'un seul mot d'ordre : « Be The Change ». Des tables rondes et des dialogues virtuels avec de nombreux experts et scientifiques ont permis d'échanger sur des thématiques telles que le lien entre Climat et Biodiversité, ou encore sur la définition de ce qu'est la neutralité carbone. La LVMH Climate Week a également été l'occasion de réaliser la revue des trajectoires carbone des Maisons dans le cadre de la préparation de LIFE 360. Au terme de cette semaine, 49 solutions concrètes en matière d'environnement ont été présentées dans un « Solution showroom ». Une vingtaine de ces solutions ont été sourcées par le Groupe parmi les solutions labellisées par la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard, concrétisant ainsi ce partenariat signé en 2019.

L'innovation est également un puissant levier au service de la politique Climat du Groupe : à ce programme de co-développement de

technologies propres avec la Fondation Solar Impulse s'ajoutent les innovations générées par l'utilisation du Fonds carbone de LVMH.

Créé en 2016, le Fonds carbone LVMH vise en effet à soutenir l'innovation carbone. Annuellement, la contribution attendue de chaque Maison est calculée en multipliant les émissions de gaz à effet de serre issues de ses activités par le prix carbone fixé par LVMH qui est passé de 15 euros à 30 euros la tonne en 2018. Le montant ainsi obtenu doit être investi l'année suivante dans des projets visant à réduire les émissions. Depuis son origine, 44 millions d'euros d'investissement et 12 800 tonnes de gaz à effet de serre seraient évitées par an grâce à 361 projets validés par le Fonds carbone. En 2020, les investissements liés au Fonds carbone ont continué à hauteur de 3,8 millions d'euros pour 23 projets qui pourraient générer 892 tonnes de gaz à effet de serre par an. Dans le contexte de crise sanitaire et d'incertitude économique, les Maisons n'ont pu se mobiliser aussi fortement qu'à l'accoutumée sur le Fonds carbone et certains projets d'investissements prévus ont été reportés en 2021.

4.1 Efficacité énergétique et énergies renouvelables

La recherche de l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables constituent des axes majeurs de la politique menée par LVMH pour réduire son impact carbone, politique impliquant également une meilleure gestion de l'énergie, indispensable pour faire baisser la consommation d'énergie globale.

4.1.1 Consommation énergétique

La consommation d'énergie globale s'est élevée à 998 817 MWh en 2020 pour les filiales du Groupe incluses dans le périmètre de reporting. Celle-ci correspond à la somme des sources d'énergie primaire (fioul, butane, propane, gaz naturel) et des

sources d'énergie secondaire (électricité, vapeur et eau glacée) principalement utilisées pour la mise en œuvre des procédés de fabrication, de la climatisation et du chauffage des bâtiments et des boutiques. La consommation d'électricité des magasins non couverts par le reporting (27 % des surfaces de vente totale) estimée à partir des données consolidées s'établit à 150 842 MWh.

La consommation d'énergie par groupe d'activités a évolué ainsi entre 2019 et 2020 :

(en MWh)	2020	2019	2020 pro-forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
Vins et Spiritueux	214 226	223 395	214 226	(4)
Mode et Maroquinerie	368 275	394 620	356 003	(10)
Parfums et Cosmétiques	93 267	93 923	90 419	(4)
Montres et Joaillerie	37 688	40 726	35 405	(13)
Distribution sélective	250 901	286 142	232 281	(19)
Autres activités	34 460	21 086	18 319	(13)
Total	998 817	1 059 892	946 653	(11)^(a)

(a) Environ 10% de la diminution sont liés à l'impact de la crise sanitaire et à la fermeture des boutiques. Les activités de Vins et Spiritueux et de Parfums et Cosmétiques ont été moins impactées en raison d'un nombre de magasins moins important.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

La consommation d'énergie par groupe d'activités et par source d'énergie s'établit ainsi en 2020 :

(en MWh)	Électricité	Gaz naturel	Fioul lourd	Fioul	Butane Propane	Vapeur	Eau glacée	Énergies renouvelables
Vins et Spiritueux	15 279	85 288	-	26 326	2 139	-	-	85 194
Mode et Maroquinerie	144 551	97 518	-	13 693	4 882	1 974	3 282	102 375
Parfums et Cosmétiques	11 012	31 633	-	2 127	-	646	-	47 850
Montres et Joaillerie	9 758	4 961	-	408	150	779	254	21 377
Distribution sélective	105 513	9 891	-	224	-	3 776	7 111	124 386
Autres activités	10 507	8 870	-	698	21	1 147	2 819	10 398
Total	296 620	238 161	-	43 476	7 192	8 322	13 466	391 580

4.1.2 Énergies renouvelables

Parallèlement aux actions menées pour diminuer sa consommation d'énergies fossiles, LVMH augmente sa consommation d'énergies renouvelables. La hausse est rapide, entre 2013 et 2020, la part de ces énergies dans le mix énergétique du Groupe est passée de 1% à plus de 39%. L'un des principaux leviers de progrès du Groupe est la signature de contrats cadres avec des fournisseurs d'énergie. Le premier date de 2015 et permet d'alimenter en électricité verte plus de 90% des sites français de LVMH, appartenant

à 23 Maisons. Un contrat similaire a été signé en 2016 pour la fourniture de plusieurs Maisons italiennes et un troisième est en préparation pour les sites implantés en Espagne. Par ailleurs, de nombreux sites sont équipés de panneaux photovoltaïques ou d'installations géothermiques. Depuis 2019, tous les sites de Sephora aux États-Unis sont alimentés en électricité verte. L'autre levier est l'utilisation de biogaz soit produit à partir de résidus de production (Glenmorangie depuis 2017) soit par l'achat de biogaz (biométhane avec garantie d'origine régionale pour Hennessy en 2020).

4.2 Émissions de gaz à effet de serre

4.2.1 Émissions directes (scope 1) et émissions indirectes (scope 2)

Les émissions de scope 1 sont les émissions générées directement par les sites, essentiellement par des combustions de fioul et de gaz naturel. Les émissions de scope 2 sont les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie, générées essentiellement par l'électricité consommée sur les sites. Des actions sont menées depuis longtemps au sein des sites de production des Maisons. Les Maisons se consacrent également avec force à l'amélioration

de l'efficacité énergétique des boutiques, principales responsables des émissions de gaz à effet de serre de LVMH. Grâce à leur mobilisation, elles ont déjà atteint un des objectifs de LIFE 2020 : l'amélioration de 15% de l'efficacité énergétique moyenne de chaque boutique existante, notamment en déployant les meilleures technologies d'éclairage qui leur sont proposées dans la plate-forme interne LVMH Lighting ainsi qu'en déployant les LVMH Stores Guidelines. Les émissions de gaz à effet de serre des magasins non couverts par le reporting (27% des surfaces de vente totale), estimées à partir des données consolidées, s'établissent à 72 997 tonnes équivalent CO₂ (t eqCO₂).

Les émissions de CO₂ par groupe d'activités ont évolué ainsi entre 2019 et 2020 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Émissions de CO ₂ en 2020	Dont		Émissions de CO ₂ en 2019	Émissions de CO ₂ en 2020 pro forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
		Pourcentage d'émissions de CO ₂ directes	Pourcentage d'émissions de CO ₂ indirectes			
Vins et Spiritueux	33 796	11	4	40 893	33 796	(17)
Mode et Maroquinerie	107 404	11	36	113 314	100 759	(11)
Parfums et Cosmétiques	14 701	3	3	12 971	12 501	(4)
Montres et Joaillerie	6 772	-	2	7 257	6 128	(16)
Distribution sélective	62 605	1	26	72 643	56 866	(22)
Autres activités	6 051	1	2	3 340	2 810	(16)
Total	231 329	27	73	250 418	212 860	(15)^(a)

(a) Environ 10% de la diminution sont liés à l'impact de la crise sanitaire avec la fermeture des boutiques.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

4.2.2 Émissions liées au scope 3

En 2020, et dans la perspective de fixer un objectif chiffré de réduction du Scope 3, LVMH a diligenté un cabinet externe pour évaluer l'empreinte carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur sur la base des données 2019. Elle indique que l'empreinte carbone totale s'élève à 4,8 millions de tonnes eqCO₂ dont 4,5 millions de tonnes pour le Scope 3. Elle sera mise à jour tous les deux ans. Les principaux résultats sont les suivants :

- plus de 50% des émissions du scope 3 sont générées par la production des matières premières (produits et emballages).
- le transport amont et aval des composants et produits finis est le deuxième poste du scope générant 18% des émissions;
- le transport travail-domicile des collaborateurs a été évalué à partir de données moyennes par zone géographique et représente 7% des émissions du scope 3.

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport amont (transport des matières premières et composants vers les sites de production ; seuls les principaux composants et matières premières sont pris en compte) se répartissent ainsi en 2020 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Route	Air	Maritime	Total
Vins et Spiritueux	21 304	92	479	21 875
Mode et Maroquinerie	7 867	9 418	441	17 726
Parfums et Cosmétiques	951	34 722	417	36 090
Montres et Joaillerie	97	1 753	-	1 850
Distribution sélective	-	-	-	-
Total	30 219	45 985	1 337	77 541

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval (transport des produits finis depuis les sites de production vers les plates-formes de distribution) se répartissent ainsi en 2020 :

(en tonnes équivalent CO ₂)	Route	Rail	Air	Maritime	Barge fluviale	Route électrique	Gaz naturel Liquide	Total
Vins et Spiritueux	18 792	654	22 728	16 693	15	2	120	59 004
Mode et Maroquinerie	2 542	17	174 402	123	-	-	150	177 234
Parfums et Cosmétiques	2 172	-	286 814	1 802	-	-	-	290 788
Montres et Joaillerie	403	-	20 978	52	-	-	-	21 433
Distribution sélective	2 893	-	4 148	197	-	66	-	7 304
Total	26 802	671	509 070	18 867	15	68	270	555 763

Les Maisons Rimowa, Le Bon Marché, DFS, Fred, Royal Van Lent, Thelios, Château Cheval Blanc et Les Echos n'ont pas reporté leurs données pour cet indicateur.

4.3 Actions pour l'adaptation au changement climatique

En parallèle de ses actions, le Groupe conduit également une réflexion concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. Elle concerne notamment les activités viticoles. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe. Pour les vignobles européens, plusieurs réponses sont possibles selon l'ampleur du changement climatique qui sera constatée, depuis la modification des dates de vendange, l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vigne, utilisation de l'irrigation dans certains pays...) jusqu'au test de nouveaux cépages. Pour les vignobles localisés en Argentine et en Californie, l'enjeu majeur est la disponibilité en eau (cf. § 5.3 Consommation d'eau et prévention des pollutions).

Plus largement, l'innovation qui est un élément central de la politique d'atténuation contribue également à la politique d'adaptation du Groupe : les nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice, l'utilisation de nouveaux matériaux issus des biotechnologies ou encore le déploiement du biomimétisme sont à la fois des pistes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et des sources de diversification des approvisionnements qui permettent de réduire l'exposition du Groupe au changement climatique. Le programme de co-développement de technologies propres avec la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard, la matériauthèque « Matières à Penser » ou le partenariat Maison avec la Central Saint Martins dédié à l'innovation et à la créativité durable sont des outils d'innovation à la disposition des Maisons du Groupe.

4.4 Bilan des objectifs LIFE 2020 Climat

Dès 2019, les trois objectifs climat ont été atteints : la progression du renouvelable dans le mix énergétique tout comme l'amélioration de la performance des boutiques ont permis de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation énergétique de 25%.

La performance énergétique des boutiques (45% du scope 1 et 2) a enregistré des progrès continus depuis 2013 grâce à une politique spécifique en matière d'éclairage : outre la généralisation de l'éclairage LED, un sourcing des innovations dans l'optique et les systèmes de pilotage, opéré en partenariat avec la Direction des Achats de LVMH, a permis des gains d'efficacité énergétique très significatifs. Par ailleurs, la robustesse du pilotage de la performance des boutiques selon le référentiel LVMH Life in stores a été renforcée : en 2020, la version 4 du référentiel a été

certifiée par le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment, et ses critères évalués comme étant «équivalents ou plus stricts que les autres standards internationaux tels que LEED, BREEAM, ou HQE». La troisième édition des LIFE in Stores Awards s'est tenue lors de la LVMH Climate Week et a récompensé la Maison Christian Dior dans la catégorie Progression : en un an et en trois projets successifs, la Maison a divisé par deux sa densité de puissance d'éclairage.

Entre 2019 et 2020, la réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation énergétique s'est poursuivie et s'est établie à -36,5% : elle témoigne du maintien de la mobilisation sur la politique de maîtrise énergétique, même si la fermeture d'un certain nombre de boutiques due à la crise sanitaire y a contribué.

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Changement climatique :

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2020	Objectif 2020
Émissions de CO ₂	220 480 t eqCO ₂	-36,5%(a)	-25%
Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe	1%	39%	30%
Performance énergétique des boutiques (consommation d'électricité en kWh/m ²)	460 kWh/m ²	-31%	-15%

(a) La performance des sites (de production, de logistique et administratifs) se calcule en comparant les données, site à site, entre 2013 et l'année de reporting. La performance CO₂ des boutiques s'obtient en multipliant l'efficacité CO₂ de l'année de reporting (en t eqCO₂/m²) à la surface de référence (surface totale des boutiques reportées en 2013). La valeur CO₂ ainsi reconstituée couvre 60% des émissions totales en 2020.

5. LIFE 2020 – Objectif « Sites »

Dès son lancement en 2012, le programme LIFE intégrait un impératif : des sites respectueux de l'environnement. Cet engagement a été renforcé avec LIFE 2020. En tant qu'acteur

majeur de l'industrie du luxe, LVMH veut faire en sorte que ses 445 sites industriels et administratifs soient exemplaires.

5.1 Management environnemental et démarche de certification

Le Groupe a décidé de généraliser la certification environnementale de ses sites, qui constitue un outil à la fois dynamique, fédérateur et motivant pour l'amélioration continue. Cette démarche de certification n'est pas nouvelle pour les Maisons : la Charte Environnement de LVMH leur impose en effet de mettre en place un système de management environnemental porté au niveau de la direction. Nombre d'entre elles ont opté pour la norme ISO 14001. Hennessy a joué un rôle pionnier, devenant en 1998 la première entreprise de vins et spiritueux au monde à décrocher la certification ISO 14001. À fin 2020, 69% des sites industriels étaient certifiés ISO 14001.

La performance carbone et environnementale est au cœur de la conception des nouveaux sites de production ; tout nouvel atelier doit faire l'objet d'une certification : après la Manufacture installée par Celine au centre du Chianti en Italie, ou le nouvel atelier de maroquinerie de Louis Vuitton à Beaulieu-sur-Layon certifié BREEAM® en 2019, Fendi pose la première pierre de

Fendi Factory en novembre 2020. Issu d'une reconversion, ce nouveau site tout en verre situé au cœur de la campagne toscane vise la certification LEED Platinum.

Par ailleurs, dans le cadre de la construction et de la rénovation des magasins, les Maisons utilisent la grille LIFE in Stores Guideline, élaborée en 2015 sur la base des référentiels internationaux les plus exigeants (LEED, Breeam, Greenstar, HQE, Well, Beam, Title 24...). Le référentiel LVMH LIFE in Stores recense les six points les plus importants pour la performance environnementale d'une boutique, de l'isolation du bâtiment à l'éclairage, en passant par la climatisation et le chauffage. Ces guidelines ont été élaborés cette année, pour la version 4, avec l'aide du Centre scientifique et technique du bâtiment, l'organisme public français de référence. Son objectif est de favoriser l'intégration des enjeux environnementaux en amont des projets de boutiques, dès la phase de conception.

5.2 Consommation d'eau et prévention des pollutions

5.2.1 Analyse de la consommation d'eau

La consommation d'eau est analysée pour les utilisations suivantes :

- besoins « process » : utilisation de l'eau pour les opérations de nettoyage (cuves, produits, appareils, sols), la climatisation, le personnel, la fabrication des produits..., l'eau ainsi consommée générant des eaux usées ;
- besoins agricoles : utilisation de l'eau à des fins d'irrigation des vignes hors de France, l'irrigation n'étant pas pratiquée en

France pour les vignobles du Groupe. Dans ce cadre, l'eau est prélevée directement dans le milieu naturel pour être utilisée en irrigation ; son niveau d'utilisation d'une année sur l'autre est étroitement lié aux variations climatiques. Il convient toutefois de noter que les consommations d'eau pour les besoins agricoles sont évaluées par les sites avec une incertitude plus importante que les consommations d'eau pour les besoins de « process ».

La consommation d'eau varie de la manière suivante entre 2019 et 2020 :

(en m ³)	2020	2019	2020 pro forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
Besoins « process »	3 310 906	3 927 034	3 139 000	(20) ^(a)
Besoins agricoles (irrigation des vignes)	6 969 256	7 018 856	6 696 256	(1)

(a) Évolution liée à la baisse d'activité.

La consommation d'eau pour des besoins « process » se décompose ainsi, par groupe d'activités :

(besoins « process », en m ³)	2020	2019	2020 pro forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
Vins et Spiritueux	1 068 162	1 247 673	1 068 162	(14)
Mode et Maroquinerie	1 472 857	1 918 215	1 392 806	(27)
Parfums et Cosmétiques	197 032	194 720	196 169	1 ^(a)
Montres et Joaillerie	62 427	75 955	62 203	(18)
Distribution sélective	229 211	306 062	229 211	(25)
Autres activités	281 217	184 408	190 449	3 ^(b)
Total	3 310 906	3 927 034	3 139 000	(20)

(a) Évolution liée à des travaux de maintenance ponctuels sur un site.

(b) Évolution liée à une régulation sur un site.

En 2020, LVMH a réalisé une empreinte environnementale de l'ensemble de sa chaîne de valeur incluant les scopes 1, 2 et 3 abordant les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'empreinte eau. Dans ce cadre, une analyse approfondie de sensibilité aux contraintes locales a été menée pour l'ensemble des Maisons du Groupe en utilisant la méthodologie AWARE. Cette analyse se base sur l'évaluation de la sensibilité de chaque zone géographique en comparant localement la consommation d'eau aux ressources disponibles. Quatre Maisons avec des consommations d'eau significatives à l'échelle du Groupe sont localisées dans des zones avec un stress hydrique proche de 100 %, signifiant que le besoin en eau dans ces régions est proche des ressources disponibles :

- les vignobles de Domaine Chandon Argentina (Agrelo et Terrazas) qui représentent 76 % des besoins agricoles en eau du Groupe et 65 % de l'empreinte environnementale du Groupe sur les scopes 1 et 2 ;

- les vignobles de Domaine Chandon California et Newton qui représentent 7 % des besoins agricoles en eau du Groupe et 7 % de l'empreinte environnementale du Groupe sur les scopes 1 et 2.

L'irrigation des vignes est une pratique autorisée et encadrée en Californie et en Argentine en raison du climat. Cette irrigation est nécessaire au développement des vignes. Pour limiter néanmoins la consommation d'eau, les mesures suivantes sont prises : récupération d'eau de pluie, mise en place de protocoles de mesures et de caractérisation des besoins en eau, pratique généralisée de l'irrigation au goutte-à-goutte en Californie, anticipations météorologiques pour une utilisation optimisée de l'irrigation ou pratique de « l'irrigation à déficit réduit » qui limite l'utilisation de l'eau et améliore la qualité des raisins et la taille de la vigne, permettant en outre une concentration des arômes et de la couleur. Ainsi, Chandon Argentina a réduit sa consommation d'eau pour l'irrigation de 6 % en 2020.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

En 2020, dans le cadre de la réalisation de l'empreinte environnementale de la chaîne de valeur LVMH, la consommation d'eau liée au scope 3 des activités du Groupe a été évaluée à 126 millions de m³ d'eau dont plus de 95% pour la production des matières premières, principalement : laines précieuses (47%), coton (17%), raisin et alcool de raisin (15%).

5.2.2 Prévention des pollutions

Concernant la prévention de la pollution de l'eau, seul est retenu comme indicateur important et pertinent le rejet de substances dans l'eau par les activités Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie

La DCO après traitement évolue ainsi entre 2019 et 2020 :

DCO après traitement (tonnes/an)	2020	2019	2020 pro forma ⁽¹⁾	Évolution ⁽¹⁾ (en %)
Vins et Spiritueux	917	967	917	(5)
Mode et Maroquinerie	19	37	19	(49)
Parfums et Cosmétiques	16	26	16	(38)
Total	952	1 030	952	(8)

La fréquence des mesures des Maisons les plus contributrices est conforme à la réglementation locale mais reste limitée au regard des variations observées sur les quantités rejetées.

et Parfums et Cosmétiques concourant à l'eutrophisation. Les autres activités du Groupe n'ont qu'un très faible impact sur la qualité de l'eau. L'eutrophisation est la prolifération excessive d'algues et de plantes aquatiques due à une surcharge d'éléments nutritifs dans les eaux (phosphore en particulier), entraînant une réduction de leur oxygénation, néfaste pour l'environnement. Le paramètre pour la mesurer est la Demande chimique en oxygène (DCO), calculée après traitement des effluents dans les stations du Groupe ou dans les stations externes avec lesquelles les sites ont des conventions. Sont considérées comme traitements les opérations suivantes : l'assainissement collectif, l'assainissement autonome (bassin d'aération) et l'épandage.

Les émissions de COV font l'objet de plans de prévention notamment pour les activités de Parfums et Cosmétiques et les tanneries.

5.3 Réduction et valorisation des déchets

5.3.1 Déchets produits et valorisés

En 2020, 93% des déchets ont été valorisés (91% en 2019). Sont considérés comme déchets valorisés ceux dont la destination finale correspond, par ordre décroissant d'intérêt conformément aux législations européennes et françaises, à l'une des filières suivantes :

- réutilisation, c'est-à-dire utilisation d'un déchet pour le même usage que celui pour lequel le produit a été initialement conçu ;

- valorisation matière, c'est-à-dire recyclage (réintroduction directe d'un déchet dans le cycle de production dont il est issu en remplacement total ou partiel d'une matière première vierge), compostage ou épandage contrôlé de déchets composés de matières organiques pour la fertilisation des sols ;
- incinération avec valorisation énergétique, c'est-à-dire récupération de l'énergie issue de la combustion du déchet sous forme d'électricité ou de chaleur.

Le poids des déchets produits a varié comme suit entre 2019 et 2020 :

(en tonnes)	Déchets produits en 2020	Dont déchets dangereux produits en 2020 ^(a)	Déchets produits en 2019	Déchets produits en 2020 pro forma ⁽¹⁾	Évolution des déchets produits ⁽¹⁾ (en %)
Vins et Spiritueux	52 256	371	62 667	52 256	(17)
Mode et Maroquinerie	13 125	1 619	16 327	12 475	(24)
Parfums et Cosmétiques	8 540	1 595	9 112	8 532	(6)
Montres et Joaillerie	1 584	331	992	753	(24)
Distribution sélective	3 140	3	4 806	3 140	(35)
Autres activités	2 042	55	1 716	1 486	(13)
Total	80 687	3 974	95 620	78 642	(18)^(b)

(a) Déchets nécessitant un tri et un traitement séparés des déchets dits « banals » (cartons, plastiques, papier...).

(b) Évolution liée à la baisse d'activité.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

Les déchets ont été valorisés ainsi en 2020 :

(en % des déchets produits)	Réutilisation	Valorisation matière	Valorisation énergétique	Total valorisé
Vins et Spiritueux	9	82	6	97
Mode et Maroquinerie	2	46	30	78
Parfums et Cosmétiques	4	71	23	98
Montres et Joaillerie	55	19	12	86
Distribution sélective	3	48	34	85
Autres activités	-	56	25	81
Total	8	72	14	93

En France, les Maisons de Parfums et Cosmétiques, Sephora depuis 2010 et Louis Vuitton depuis 2011 utilisent la plate-forme CEDRE (Centre environnemental de déconditionnement, recyclage écologique) dédiée au tri, au recyclage et à la valorisation de l'ensemble des déchets issus de la fabrication, du conditionnement, de la distribution et de la vente des produits cosmétiques. Cette plate-forme de déconditionnement accueille plusieurs types de gisements : les articles de conditionnement obsolètes, les produits alcooliques obsolètes, les éléments de publicité, les testeurs utilisés en boutique et les emballages vides rapportés par les clients en boutique. Depuis 2014, les prestations ont été élargies au textile. En 2020, ce sont 2 920 tonnes de déchets qui ont été traités. Les différents matériaux (verre, carton, bois, métal, plastique, alcool et cellophane) sont revendus à un réseau de recycleurs spécialisés.

5.4 Bilan des objectifs LIFE 2020 Sites

L'objectif de réduction de 10 % pour les sites a été dépassé pour la consommation d'eau de « process » avec - 11,6% (vs - 1,1% en 2019) et n'a pas atteint sa cible pour la production de déchets (- 4,4% vs + 8,7% en 2019) et la consommation d'énergie (+ 0,5% vs + 6,5% en 2019). Les sites ayant fermé six semaines en moyenne en 2020, la crise sanitaire a eu un impact sur les performances des sites ; sachant que certains sites sont restés ouverts tout en baissant leur activité sur la période de confinement (centres logistiques et sièges) et que les activités ont continué pour la production de gel hydro-alcoolique ou la fabrication de masques. À cela s'ajoute une forte variabilité de ces indicateurs liés aux conditions climatiques (eau de « process » lorsque les récoltes des raisins sont importantes ou énergie pour la climatisation et le chauffage) et aux situations conjoncturelles (travaux de construction ou de

5.3.2 Actions contre le gaspillage et dons alimentaires

La Grande Épicerie de Paris dispose de plusieurs ateliers de production de denrées fraîches. La Maison a développé un système précis de prévision des ventes afin d'adapter quotidiennement la production aux volumes de ventes.

Un partenariat a été signé avec La Croix Rouge qui récupère chaque jour la production invendue. Un partenariat a été lancé en 2018 avec la société Too Good To Go, qui permet aux commerçants de proposer leurs invendus aux utilisateurs de l'application éponyme.

La Grande Épicerie Rive Droite comme La Grande Épicerie Rive Gauche ont pour objectifs d'étudier la mise en place de nouveaux partenariats avec des acteurs engagés en la matière, et d'étendre la sélection de produits proposés dans le cadre de ces partenariats.

Au regard des activités du Groupe, la précarité alimentaire et les actions en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques principaux.

maintenance pour la production de déchets). Au-delà de l'effet de la crise sanitaire, de bonnes pratiques ont été mises en place :

- eau de « process » : mesures de consommation quotidienne et formation des collaborateurs (Chandon Argentina) ;
- consommation d'énergie : installation d'équipements de récupération d'énergie (Glenmorangie) ;
- production de déchets : mise en place d'un intéressement des salariés en fonction du gaspillage alimentaire et de la consommation d'électricité (Hennessy).

L'objectif de certification de 100 % des sites industriels et logistiques en ISO 14001 n'a pas été atteint. Par rapport à l'an dernier, la baisse du taux de certification (de 71 % à 69 %) s'explique notamment par des audits décalés sur 2021 en raison de la crise sanitaire.

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Sites :

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2020	Objectif 2020
Niveau de déploiement du système de management environnemental (ISO 14001, EMAS...) dans les sites industriels	60%	69% ^(a)	100%
Réduire la consommation d'eau de process des sites de production, logistique et sièges	2 275 818 m ³	-11,6%	-10%
Réduire la consommation d'énergie des sites de production, logistique et sièges	467 025 MWh	+0,5%	-10%
Réduire la production de déchets des sites de production, logistique et sièges	85 442 tonnes	-4,4%	-10%

(a) La performance des sites (de production, logistique et administratifs) à périmètre constant se calcule en comparant les données, site à site, entre 2013 et l'année de reporting. La valeur ainsi reconstituée couvre 59% de la consommation d'eau de process, 47% des consommations d'énergie et 100% des déchets totaux en 2020.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

6. Talents et attractivité

1.	Politique générale	94
1.1	Engagement pour les talents et leur épanouissement	94
1.2	Organisation et qualité du reporting social	94
1.3	Principales données concernant l'effectif	95
2.	Un développement des talents ambitieux et inclusif	97
2.1	Déployer une politique employeur attractive	97
2.2	Reconnaître les talents par leur rémunération	98
2.3	Faire émerger les talents de demain	99
2.4	Une gestion engagée des collaborateurs	100
3.	Un environnement de travail épanouissant	102
3.1	Échanger, former et accompagner les parcours	103
3.2	Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social	105

1. Politique générale

La démarche de responsabilité sociale du Groupe est conduite par l'intermédiaire de LVMH et ses filiales, qui emploient l'intégralité des effectifs du groupe Christian Dior.

Les collaborateurs du Groupe mettent leurs talents et leur engagement au service de l'expérience des clients. Dans un environnement concurrentiel en évolution permanente, ils sont un atout précieux pour le succès du Groupe. Ils préservent et développent les savoir-faire sur toute la chaîne de valeur du Groupe, notamment dans les métiers de l'artisanat et de la création. Attirer et accompagner les personnes les plus talentueuses,

sur tous les continents, est un gage de performance et de pérennité pour le Groupe.

Par son recrutement ambitieux et sa proximité avec des formations d'excellence, le Groupe cherche à accueillir les meilleurs éléments. Le Groupe offre des perspectives de développement à chacun, sans autre considération que les talents et les compétences. En assurant la santé et la sécurité des collaborateurs, en favorisant le dialogue social et le bien-être au travail, le Groupe souhaite créer un environnement porteur, afin que chacun s'épanouisse au travail en donnant le meilleur de soi-même.

1.1 Engagement pour les talents et leur épanouissement

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire sans précédent. La santé et la sécurité des collaborateurs ont été une priorité du Groupe. Dans le même temps, il a continué de déployer une politique ambitieuse pour attirer les talents, accompagner les collaborateurs sur tous les continents et les fédérer autour d'un socle de valeurs pérennes : la créativité et le goût de l'innovation qui ont permis une adaptation très rapide pendant la période de crise, la quête de l'excellence et l'esprit d'entreprise ; quatre valeurs auxquelles s'est ajoutée en 2020, celle de l'engagement, à la fois en matière d'environnement, et en matière d'inclusion et de solidarité.

Les talents des collaborateurs sont un gage de performance et de pérennité pour le Groupe. Leur gestion responsable s'organise

autour de quatre piliers, définis à partir d'une concertation avec les parties prenantes et d'une cartographie des enjeux et des risques :

- le développement des talents et des savoir-faire,
- l'attention constante portée aux conditions de travail,
- la prévention contre toutes les formes de discrimination et de respect de la singularité,
- l'implication sociale et territoriale au bénéfice des populations environnantes.

Au sein de ce programme de responsabilité sociale commun, les Maisons déploient chacune leurs propres plans d'action. Elles ont également toute latitude pour identifier des enjeux supplémentaires, spécifiques à leurs métiers et à leurs environnements.

1.2 Organisation et qualité du reporting social

Le Groupe veille à assurer la qualité et l'exhaustivité des données sociales. Au sein de ses Maisons, le Groupe déploie un processus rigoureux de collecte et de contrôle de ces données. Celles-ci couvrent les sociétés consolidées du Groupe et offrent ainsi une vision entière de la gestion des talents.

1.2.1 Collecte et validation des données du reporting social

Au sein de chaque Maison, un rapporteur collecte et déclare les données sociales, un contrôleur en vérifie l'exactitude et les valide, et le directeur des Ressources humaines de la Maison en assure la validation finale.

Un support didactique accompagne l'ensemble des acteurs du reporting social. Il présente les objectifs et les modalités de la démarche et pour chaque indicateur : sa pertinence, la définition de ses données, le mode de recueil de l'information, la méthode de calcul si besoin et les différents contrôles à effectuer lors du report des données. La vérification de la fiabilité et de la cohérence des informations saisies est renforcée par des contrôles automatiques tout au long de la procédure.

Depuis 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant. Pour l'exercice 2020, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce ⁽¹⁾.

(1) Article issu de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

1.2.2 Précisions sur le périmètre du reporting social

Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales assure la cohérence du reporting social et du reporting financier. Le périmètre du reporting social couvre ainsi la totalité des effectifs du Groupe présents dans les sociétés consolidées par intégration globale, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2020, incluant la part de LVMH dans

les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 894 entités organisationnelles couvrant plus de 99% de l'effectif mondial et intègrent les collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures.

Les collaborateurs du Groupe en Chine et ses régions sont comptabilisés dans les effectifs CDI (24 311 au 31 décembre 2020). En effet, bien que selon la législation sociale chinoise, de tels contrats comportent une durée légale et ne peuvent être pérennisés qu'après plusieurs années, le Groupe considère ces personnes comme des effectifs en CDI.

1.3 Principales données concernant l'effectif

La crise sanitaire et ses conséquences en matière de décision de santé publique ont obligé certaines de nos Maisons à faire évoluer leur organisation, ce qui a pu se traduire localement par des diminutions d'effectifs qui ont été accompagnées de manière responsable et dans le respect absolu des obligations légales des pays.

L'effectif total au 31 décembre 2020 est de 150 479 collaborateurs, en diminution de 8% par rapport à 2019. Il se répartit en

141 383 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 9 096 sous contrat à durée déterminée (CDD). 22 140 salariés travaillent à temps partiel, soit 15% de l'ensemble du personnel. Les effectifs hors de France représentent 78% des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2020 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 148 344 personnes, en augmentation de 0,45% par rapport à 2019.

1.3.1 Répartition de l'effectif par groupe d'activités, par région du monde et par catégorie professionnelle

Répartition par groupe d'activités

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
Vins et Spiritueux	7 530	5	7 671	5	7 380	5
Mode et Maroquinerie	53 002	35	53 456	33	48 101	31
Parfums et Cosmétiques	28 017	19	30 427	19	29 141	18
Montres et Joaillerie	9 078	6	9 426	6	8 784	6
Distribution sélective	43 741	29	57 383	35	57 975	37
Autres activités	9 111	6	4 946	3	4 707	3
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
France	32 813	22	33 701	21	31 156	20
Europe (hors France)	37 693	25	40 453	25	38 645	25
États-Unis	24 749	16	31 483	19	32 724	21
Japon	7 012	5	7 391	5	6 905	4
Asie (hors Japon)	35 382	23	38 109	23	34 802	22
Autres Marchés	12 830	9	12 172	7	11 856	8
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
Cadres	32 713	22	32 004	20	29 288	19
Techniciens, responsables d'équipe	14 575	9	15 333	9	14 500	9
Employés administratifs, personnel de vente	79 059	53	93 575	57	91 624	59
Personnel de production	24 132	16	22 398	14	20 676	13
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

1.3.2 Âge moyen et répartition par âge

L'âge moyen de l'effectif mondial en CDI est de 37 ans et l'âge médian est de 33 ans. Les tranches d'âge les plus jeunes sont prédominantes dans le personnel de vente, principalement en Asie, aux États-Unis et dans les Autres marchés.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Âge : moins de 25 ans	8,7	4,7	7,0	12,4	4,5	10,0	14,9
25 - 29 ans	18,7	15,8	14,8	20,0	11,8	25,2	20,3
30 - 34 ans	21,1	17,3	17,8	19,6	17,4	29,7	21,2
35 - 39 ans	16,3	14,2	16,3	14,3	19,5	18,5	16,8
40 - 44 ans	11,9	12,6	14,2	10,0	21,2	8,7	11,2
45 - 49 ans	9,1	12,0	12,4	7,2	15,3	4,2	6,4
50 - 54 ans	6,7	10,4	9,1	6,4	6,9	2,1	4,2
55 - 59 ans	4,9	9,0	5,8	5,1	3,2	1,0	3,0
60 ans et plus	2,6	4,0	2,6	5,0	0,2	0,6	2,0
	100	100	100	100	100	100	100
Âge moyen	37	40	39	37	39	33	35

1.3.3 Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 9 ans en France et varie de 5 à 8 ans dans les autres zones géographiques. Cette différence s'explique principalement par la prédominance, dans ces zones géographiques, des activités de distribution caractérisées par un taux de turnover plus important.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Ancienneté : moins de 5 ans	58,4	46,7	51,9	65,2	49,4	70,2	65,9
5 - 9 ans	19,3	17,8	20,4	20,2	19,6	18,8	20,0
10 - 14 ans	9,8	11,8	12,8	8,1	12,0	6,3	7,5
15 - 19 ans	5,3	8,1	7,1	3,5	11,5	2,0	2,8
20 - 24 ans	3,5	6,7	4,4	1,7	4,8	1,0	2,4
25 - 29 ans	1,9	4,1	1,7	0,6	1,7	1,5	0,6
30 ans et plus	1,8	4,8	1,7	0,7	1,0	0,2	0,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ancienneté moyenne	7	9	7	5	8	5	5

2. Un développement des talents ambitieux et inclusif

Essentiel au dynamisme du Groupe, le développement des talents est un pilier stratégique de sa politique de ressources humaines. Compte tenu de la richesse des opportunités offertes, le Groupe bénéficie d'un fort capital d'attractivité, qu'il renforce constamment en formant les profils prometteurs et en veillant à

offrir des parcours motivants. Le Groupe veille particulièrement à l'exemplarité de ses pratiques de recrutement et de mobilité, afin d'accueillir et de promouvoir toutes les personnes sans autre considération que leur talent et leurs compétences pour l'exercice des postes à pourvoir.

2.1 Déployer une politique employeur attractive

Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres ou dirigeants : les talents sont les premiers atouts des Maisons. Leur diversité et leur engagement sont des facteurs de dynamisme du Groupe. C'est pourquoi le Groupe identifie les personnes les plus talentueuses puis les suit dans leur évolution en leur offrant les meilleures opportunités.

Valeurs et empowerment

Le Groupe prend soin d'identifier celles et ceux qui partagent ses valeurs et sa culture : sens de l'excellence, goût d'entreprendre et d'innover, inclination à cultiver sa créativité, persévérance et pragmatisme. Les équipes des ressources humaines ont travaillé cette année à répondre aux aspirations des salariés du Groupe à plus d'*empowerment*, c'est-à-dire à un leadership résolument moderne et inspirant. Les talents recherchés et suivis partagent ce même désir d'intégrer ou de diriger des équipes où l'écoute, l'engagement et la collaboration ont toute leur place.

Attractivité

En 2020, le Groupe a lancé sa nouvelle marque employeur autour du positionnement «*Craft the Future*». Pour cela, le Groupe a réuni ses principales parties prenantes internes, collaborateurs et dirigeants des Maisons et régions, et externes autour d'un travail collaboratif. L'objectif était de renforcer les messages clés décrivant la dimension employeur du Groupe et d'amplifier les marques employeur de ses Maisons. Parallèlement à cette initiative Groupe, des Maisons comme Sephora, Moët Hennessy,

Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et Dior Couture ont également revisité leurs messages. «*Craft the Future*» a été partagé dans un premier temps avec les ambassadeurs internes grâce à des conférences en ligne et à une plate-forme de *e-learning*. Son déploiement externe est prévu pour 2021.

Pour la 15^e année consécutive, LVMH arrive en tête du classement Universum des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce en France. À l'international également, l'attractivité du Groupe a progressé dans les classements.

Engagement et opportunités

La diversité culturelle, professionnelle et sectorielle du Groupe offre à ses collaborateurs des perspectives de carrière uniques. En 2020, le contexte sanitaire a freiné la tendance en nombre de recrutements. Néanmoins, LVMH a choisi de continuer à développer des liens de qualité avec les talents de demain.

Dans une dynamique de promotion interne, le Groupe conduit une revue annuelle des talents dans chacune de ses Maisons, divisions, fonctions et régions. Managers et équipes de ressources humaines définissent ensemble, à la lumière de la stratégie de la Maison, les futurs besoins de l'organisation. Ils identifient ensuite les talents les plus prometteurs et les mettent en trajectoire au regard du plan de succession, pour qu'ils atteignent les postes clés au sein du Groupe. Le Groupe, grâce à la richesse de son écosystème et à l'attention portée à ses talents, offre des perspectives d'avenir solides à long terme pour ses collaborateurs.

Turnover par zone géographique

(en %)	2020	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2019	2018
Turnover global ^(a)	24,5	9,5	15,2	47,9	11,0	30,6	36,7	23,1	22,9
Dont : Turnover volontaire ^(b)	11,7	3,9	8,8	20,3	7,3	16,4	13,3	17,2	17,5
Turnover involontaire ^(c)	12,2	4,5	5,8	27,1	3,5	13,6	23,0	5,4	4,9

(a) Tous motifs. Hors mobilité interne et transferts hors Groupe.

(b) Démissions.

(c) Licenciements/fins de période d'essai.

Répartition des mouvements^(a) sous contrat à durée indéterminée par groupe d'activités

(en nombre)	Recrutements			Départs		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Vins et Spiritueux	481	844	855	609	717	708
Mode et Maroquinerie	7 777	13 563	11 915	7 458	8 609	7 610
Parfums et Cosmétiques	3 486	7 468	8 113	5 165	6 340	6 343
Montres et Joaillerie	924	1 799	1 697	1 036	1 253	1 124
Distribution sélective	9 190	16 719	17 176	17 503	16 508	15 458
Autres activités	1 064	894	858	3 369	892	844
Total	22 922	41 287	40 614	35 140	34 319	32 087

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les titularisations CDD vers CDI et excluant les mobilités au sein du Groupe.

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 35 140 en 2020, dont 50% dans la Distribution sélective, groupe d'activité traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

2.2 Reconnaître les talents par leur rémunération

Le Groupe souhaite reconnaître, attirer et motiver les talents grâce à des rémunérations avantageuses par rapport aux attentes de ses salariés et au marché. Les enquêtes annuelles sur les niveaux de salaire confirment le bon positionnement des Maisons. Menées en France et à l'international, elles tiennent compte de la spécificité des métiers et des secteurs d'activités.

Le Groupe est attentif à rétribuer la performance. Il indexe ainsi les parties variables de la rémunération aux résultats financiers de la société d'appartenance et à la réalisation des objectifs individuels.

Rémunération moyenne

En France, la répartition de la rémunération brute moyenne mensuelle des salariés sous contrat à durée indéterminée, à temps complet et présents tout au long de l'année, est la suivante :

Effectif concerné (en %)	2020	2019	2018
Moins de 1 500 euros	1,4	1,9	1,5
1 501 à 2 250 euros	18,6	15,3	16,2
2 251 à 3 000 euros	21,6	22,6	22,8
Plus de 3 000 euros	58,4	60,2	59,5
Total	100,0	100,0	100,0

Frais de personnel^(a)

Au niveau mondial, la répartition des frais de personnel s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Masse salariale brute - Contrats à durée déterminée ou indéterminée	6 509,8	6 544,7	5 787,2
Charges sociales patronales	1 629,8	1 619,3	1 490,9
Travail temporaire	315,7	324,0	306,0
Total frais de personnel	8 455,3	8 488,0	7 584,2

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 894 entités organisationnelles. À la différence du reporting financier, le reporting social exclut certains éléments du calcul de la masse salariale, notamment : l'intéressement et la participation, les attributions d'actions gratuites et assimilés, les provisions liées aux bonus.

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire est en baisse par rapport à l'année précédente et représente 6,3% du total de la masse salariale dans le monde (6,7% en 2019), charges sociales comprises.

Intéressement, participation et épargne salariale

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de participation, d'intéressement ou d'épargne. Ces plans ont représenté en 2020 une charge globale de 310,9 millions d'euros, versée au titre de l'année 2019, en diminution par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Participation	139,3	138,3	131,4
Intéressement	139,4	148,8	123,6
Abondement aux plans d'épargne	32,2	32,9	26,7
Total	310,9	320,0	281,7

2.3 Faire émerger les talents de demain

Pour assurer la pérennité de son succès, le Groupe doit inspirer constamment l'excellence. Le Groupe s'engage à accueillir et former les meilleurs profils correspondants à ses besoins actuels et futurs. LVMH met en œuvre de nombreuses initiatives à destination des étudiants et des jeunes diplômés, dont les principales sont l'Institut des Métiers d'Excellence (IME), le programme immersif « Inside LVMH » et l'animation de différents partenariats académiques internationaux.

2.3.1 L'Institut des Métiers d'Excellence - formation aux métiers du luxe

Premier programme de formation en alternance dans le secteur du luxe pour les métiers de l'artisanat, de la création et de la vente, l'Institut des Métiers d'Excellence (IME) assure la transmission des savoir-faire et constitue un véritable creuset de talents pour LVMH. Jeunes ou en reconversion, les apprentis bénéficient de l'enseignement technique et théorique dispensé par 22 écoles et universités partenaires prestigieuses et mettent leur expérience en pratique au sein des 36 Maisons partenaires. L'enseignement est complété par une formation aux langues étrangères et des Master Class.

Depuis 2014, l'IME a formé plus de 900 apprenants dans quatre pays (France, Suisse, Italie, Espagne) avec un taux de réussite cumulé aux diplômes de 97%. La majorité d'entre eux a rejoint le Groupe ou ses partenaires externes.

En 2020, l'IME et ses partenaires se sont fortement mobilisés pour assurer la continuité pédagogique et réinventer les temps forts sous format digital, pendant et après les confinements. L'IME a également conçu un nouveau programme, en partenariat avec Pasticceria Cova et l'école Galdus à Milan, portant à 31 son nombre de formations. Enfin LVMH a annoncé un nouveau partenariat de l'IME avec le Campus d'excellence des métiers d'art et du design de Paris, initié par Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale.

2.3.2 Inside LVMH - soutien aux jeunes générations

En 2020, la plupart des écoles et universités ont fermé ou repensé les modalités de leur enseignement, en présentiel et en distanciel. Dans ce contexte si particulier, le Groupe a maintenu son soutien aux étudiants : accompagnement à la construction de projets professionnels, offre de stages, d'apprentissages, de contrats à durée déterminée ou indéterminée.

En milieu d'année, LVMH a également cosigné une tribune parue dans Les Echos où il s'engage à maintenir ses objectifs de recrutement en alternance définis avant la pandémie. Le Groupe dénombrait au 31 décembre 2020 plus de 1 300 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (IME compris) dans l'ensemble de ses sociétés françaises.

Le Groupe a adapté au contexte sanitaire la plupart de ses événements destinés aux étudiants, afin de continuer à leur faire découvrir la diversité des métiers et des opportunités de carrière dans le Groupe. Plus de 200 initiatives ont ainsi été organisées, en grande majorité en ligne : conférences de dirigeants, panels de discussions, sessions de recrutement, présentation des métiers, réflexion sur des cas d'entreprise, visites virtuelles... Afin de recruter les stagiaires et apprentis en France pour l'année 2021, LVMH a réuni plus de 20 Maisons et 4000 étudiants autour des événements virtuels « Start Your Journey with LVMH » en septembre et octobre. Les Maisons basées aux États-Unis ont quant à elles participé en ligne au « National Black MBA Career Fair ».

Les partenariats historiques avec des écoles et universités telles que l'Essec, HEC Paris, Polytechnique ou CentraleSupélec en France, Central Saint Martins au Royaume-Uni, l'université Bocconi en Italie ou encore l'université de Fudan, en Chine, ont été renouvelés et renforcés. La plupart d'entre eux visent à immerger des étudiants dans l'univers des Maisons et à les faire travailler à des projets innovants en collaboration avec les managers du Groupe (projets de création packaging ou design produit avec CSM, projet de lancement de site e-commerce avec Bocconi...).

2.4 Une gestion engagée des collaborateurs

Recruter et faire évoluer sans discriminer

Le Groupe porte la conviction que les femmes et les hommes, dans leur diversité, font la différence et la réussite du Groupe. Parce que les singularités sont autant de richesses, le Groupe souhaite que ses collaborateurs viennent de tous horizons et reflètent ainsi la diversité de ses clients. La politique de recrutement et de développement des talents entretient scrupuleusement l'inclination du Groupe à la diversité. Le Groupe veille à ce que chacun se sente accueilli et bénéficie d'équales opportunités tout au long de son parcours. Le Groupe met en place des pratiques visant à éviter toute considération discriminatoire telle que la couleur de peau, le sexe, la religion, les convictions politiques, l'origine nationale ou sociale, l'âge, le handicap, l'affiliation syndicale et l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. Le réseau Diversité et Inclusion déploie la politique dans les Maisons et les métiers. Il s'est renforcé en 2020 avec l'embauche d'un directeur Diversité et Inclusion pour l'Amérique du Nord.

Promouvoir la diversité et former à l'inclusion

L'Inclusion Index, observatoire et accélérateur de diversité et d'inclusion du Groupe, est sponsorisé par deux membres du Comité exécutif du groupe LVMH : Chantal Gaemperle, directeur des Ressources humaines et synergies de LVMH, et Jean-Jacques Guiony, Directeur financier de LVMH. Cet outil met en commun les initiatives au sein des Maisons et les incite à aller encore plus loin. En 2020, 148 initiatives promotrices d'égalité de genre et 65 en faveur des personnes LGBTI ont été recensées. Les initiatives 2019, particulièrement impactantes, ont été récompensées par des trophées et célébrées à l'occasion de la journée internationale du droit des femmes et lors du « Pride Month » en juin.

LVMH a conçu une formation aux biais décisionnels inconscients et à leurs impacts. Dès la fin 2019 et tout au long de l'année 2020, le Groupe l'a dispensée à ses cadres dirigeants et a incité ses Maisons à déployer ce type de formation auprès des managers.

En 2020, 500 membres de la fonction ressources humaines ont participé à deux webinaires « Black Lives Matter ». Le premier s'est adressé à l'équipe américaine et le second à l'ensemble des ressources humaines du Groupe. Organisés par le Groupe et modérés par l'équipe des ressources humaines aux États-Unis, ces séminaires en ligne visaient à sensibiliser l'ensemble des équipes des ressources humaines et à les rendre acteurs d'une culture plus inclusive et équitable. Ils ont abordé la question des biais raciaux et de leur impact.

Être ouvert à tous les talents

Le Groupe cherche constamment à prévenir toute forme de discrimination dans ses pratiques de recrutement. Cette ambition est affirmée dans les Codes de conduite et dans le Code de conduite Recrutement LVMH. Les recruteurs identifient les profils sans a priori quant au métier ou au secteur d'activité. Depuis 2011, le Groupe et ses Maisons les forment périodiquement et de manière obligatoire à la prévention des discriminations. En 2020, la majorité des formations a été maintenue malgré la situation sanitaire. Les recruteurs ont suivi des sessions approfondies sur la marque employeur et sur les préjugés implicites, dans le cadre d'un déploiement plus large de politiques d'inclusion et de diversité en phase avec les évolutions de la société.

Le Groupe s'assure régulièrement que ses offres d'emploi ne comportent pas de mention discriminatoire. Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrôle de ses pratiques de recrutement : il fait réaliser des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées par un cabinet indépendant. Ces campagnes sont déployées sur de longues périodes, à intervalle régulier, et sont d'envergure mondiale depuis 2014. La démarche a été complétée par une première enquête statistique mondiale sur le risque discriminatoire dans le recrutement, dont les résultats ont été exploités en 2020. Les résultats sont présentés aux DRH du Groupe et des Maisons, et suivis de mesures si besoin.

Être engagé en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap

Son engagement de longue date en faveur des personnes handicapées a permis à LVMH de rejoindre le Réseau mondial entreprises & handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). À l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur de l'inclusion de ces personnes, que ce soit par le recrutement ou l'accessibilité.

Créée en 2007, la Mission Handicap pilote cette démarche. Elle s'appuie sur un réseau de 54 correspondants handicap en Maisons qui se réunit régulièrement. En France, Sephora, Moët et Chandon et Ruinart ont conclu dès 2017 une convention en propre avec l'AGEFIPH, partenaire de référence sur le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap. Les Maisons Hennessy, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior sont, quant à elles, sous accords agréés.

Le groupe LVMH déploie de nombreuses initiatives visant à sélectionner et former des personnes en situation de handicap, et à les intégrer à ses équipes dans les meilleures conditions. La sélection des candidats est réalisée selon le processus « Handi-Talents ». Basé sur des mises en situations professionnelles, il assure une identification objective des aptitudes et des compétences de chacun. Depuis son lancement, cinquante personnes ont pu bénéficier de ce dispositif et trente-six personnes sont toujours en contrat de professionnalisation ou ont connu une issue positive en emploi ou en formation (dont vingt-six dans le Groupe). En raison de la crise sanitaire, le lancement de la quatrième promotion d'EXCELLhanCE a été reporté à 2021. Dans les régions du monde où le Groupe est présent, il a organisé avec ses Maisons fin 2020 de nombreux événements mettant en lumière les partenariats associatifs et les *success-stories* d'intégration de collaborateurs en situation de handicap. Aux États-Unis, Sephora a créé un dispositif pour recruter des personnes en situation de handicap avec un objectif ambitieux : il a déjà permis l'embauche de plus de 140 personnes en situation de handicap à fin 2020.

Le Groupe accompagne également les collaborateurs déclarant une situation de handicap. Les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi au cas par cas. Au besoin, elles aménagent les postes ou accompagnent vers un changement d'activité. Pour favoriser le maintien dans l'emploi de collaborateurs, Moët & Chandon a créé en mars 2011 MHEA. Employant près de 100 % de travailleurs handicapés, cette entreprise adaptée à part entière permet à certains salariés en situation de handicap de poursuivre une activité professionnelle dans les meilleures conditions, en maintenant leur rémunération. Depuis sa création, MHEA a permis à plus de 80 personnes de travailler en CDD ou en CDI et à une dizaine d'entre elles d'intégrer une des Maisons de champagne du Groupe en CDI.

Au niveau mondial, 1,2 % de salariés en situation de handicap travaillent au sein du Groupe. En raison des modifications du cadre législatif concernant la déclaration obligatoire de l'emploi des travailleurs handicapés en France pour l'exercice 2020, la consolidation des données est décalée et les chiffres ne peuvent être publiés pour cet exercice.

Assurer l'égalité femmes-hommes

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture du Groupe depuis de longues années. Signataires depuis 2013-2014 des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies,

le Groupe et ses Maisons sont formellement engagés pour l'égalité femmes-hommes et notamment pour une mixité au plus haut niveau, un traitement équitable, le développement professionnel des femmes, la promotion de l'égalité et la transparence sur les résultats.

Le Groupe compte 42 % de femmes aux postes clés en 2020 – contre 23 % en 2007 – et vise la parité dans les postes-clés à horizon 2025. Quinze Maisons du Groupe ont à leur tête une Présidente, soit deux de plus qu'en 2019. À travers son initiative EllesVMH, le groupe LVMH travaille à atteindre cet objectif en étroite collaboration avec ses Maisons et met en place des actions de coaching ou de mentoring (le programme EllesVMH Coaching accompagne une trentaine de femmes chaque année depuis près de 10 ans), des programmes spécifiques ou des réseaux locaux. Par ailleurs, le Groupe a obtenu 91 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français.

Le Groupe vise également l'équité salariale. Chaque Maison met en place des initiatives et des outils pour réduire les éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes au sein d'une même catégorie professionnelle.

Enfin, le Groupe manifeste et promeut son engagement. Le Groupe célèbre chaque année la Journée internationale des droits des femmes. Majoritairement en format digital du fait de la crise Covid-19, les célébrations ont été maintenues en 2020. LVMH a également lancé sa première émission de radio baptisée « Echo Day » et animée par la journaliste Marie Drucker et Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies. De nombreuses Maisons ont témoigné sur les meilleures pratiques pour l'égalité femmes-hommes : le programme de mentoring Women@Dior de Christian Dior Couture, le forum de rencontre et d'échange Vignoble au féminin chez Hennessy, « EllesVMH on Tour » par Loro Piana, l'accompagnement de jeunes femmes issues de foyers et de familles d'accueil « Fun, Tech, Future Program » par Sephora Poland, le service de conciergerie familial de LVMH Japon, etc. Enfin, le Groupe a créé une première série de podcast *Tips to the top*. Onze femmes y témoignent de leurs belles ascensions dans des métiers parfois plus assimilés à des carrières masculines. Ces podcasts ont été diffusés sur la plate-forme digitale interne SHERO, en cours de déploiement sous forme d'application.

Au total plus de 148 actions ont été menées en 2020 pour l'égalité femmes-hommes, engageant près de 29 000 collaborateurs.

Représentativité des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe ^(a)

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Répartition par groupe d'activités						
Vins et Spiritueux	49	45	45	38	38	38
Mode et Maroquinerie	66	65	66	67	67	69
Parfums et Cosmétiques	84	85	86	82	83	83
Montres et Joaillerie	58	60	58	59	59	59
Distribution sélective	82	83	83	83	83	83
Autres activités	37	42	33	38	37	35
Répartition par catégorie professionnelle						
Cadres	64	65	65	64	65	65
Techniciens/Responsables d'équipe	67	68	67	66	68	68
Employés administratifs/Personnel de vente	79	79	80	79	80	81
Personnel de production	56	61	57	57	59	58
Répartition par zone géographique						
France	64	66	63	64	64	64
Europe (hors France)	72	74	76	71	72	74
États-Unis	80	79	80	75	78	79
Japon	71	73	69	73	73	74
Asie (hors Japon)	73	75	76	76	77	77
Autres marchés	70	79	79	67	73	73
Groupe	73	75	75	71	73	73

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

Accompagner les seniors

Le Groupe est fier de tous ses talents, quel que soit leur âge. Les collaborateurs les plus expérimentés sont notamment précieux pour la transmission des savoir-faire. Le Groupe veille à maintenir dans l'emploi ses talents plus âgés en continuant à leur offrir un environnement de travail épanouissant et motivant.

Le Groupe s'engage à proposer une dynamique d'évolution professionnelle qui prend en compte l'allongement de la vie active et à aménager les postes ou les temps de travail si nécessaire. Les Maisons proposent ainsi aux salariés seniors des entretiens de dernière partie de carrière, des formations spécifiques, des aménagements voire un suivi médical particulier et un accompagnement à la retraite.

3. Un environnement de travail épanouissant

Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs les meilleures conditions pour s'épanouir dans le cadre de leurs fonctions et développer tout leur potentiel. L'atteinte de cet objectif repose d'une part sur la qualité de l'accompagnement proposé à chacun dans son parcours professionnel, d'autre part sur la mise en

œuvre de bonnes pratiques en matière de santé et sécurité, et sur la structuration du dialogue social. Dans le contexte sanitaire de cette année, le Groupe a fait preuve d'innovation pour poursuivre les actions auprès des collaborateurs.

3.1 Échanger, former et accompagner les parcours

Très différents d'un pays à l'autre, les défis de l'année 2020 ont été exigeants pour tous. Le Groupe a tenu à assurer la continuité des partages et des échanges nécessaires pour les relever.

3.1.1 Un contexte sanitaire catalyseur de nouvelles solutions

La culture décentralisée du Groupe a été un atout pour accompagner le développement des équipes et des personnes localement. Au sein des Maisons, de très nombreuses initiatives de partages d'apprentissages et d'expériences ont émergé de manière spontanée et innovante. Elles ont été enrichies par la liberté d'action des acteurs locaux.

Au niveau du Groupe, les équipes de Learning & Développement Groupe de la LVMH House ont rapidement proposé de nouvelles manières de travailler et ont inventé de nouveaux formats, plus agiles et spécifiques aux besoins des talents et des dirigeants à chaque échelon. Au-delà de la digitalisation de programmes existants, LVMH s'est forgé une nouvelle approche du développement des collaborateurs et de leur apprentissage. De nouvelles manières de travailler, d'apprendre et de manager ont été mises en place très rapidement.

3.1.2 À l'écoute des salariés dans l'exercice de leurs fonctions

En 2020, le Groupe a souhaité déployer une attention exceptionnelle à ses collaborateurs et écouter la manière dont ils vivaient cette année particulière. À mi-année, LVMH a ainsi lancé une enquête d'ampleur inédite, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde. La « LVMH Global Pulse Survey » visait à « prendre le pouls des collaborateurs » et à leur demander ce qu'ils apprenaient de cette expérience. Le Groupe souhaitait connaître leur état d'esprit, leur opinion sur la gestion de la crise par le Groupe, mais aussi leur vision du futur sur le développement de la relation aux clients, la culture de travail ou encore les éléments incontournables de leadership.

Afin de mieux interpréter et d'enrichir les retours quantitatifs de l'enquête, le Groupe a mené 77 interviews complémentaires, auprès de jeunes talents, de hauts potentiels et de présidents-directeurs généraux.

L'enquête a mobilisé plus de 78 000 collaborateurs qui ont partagé plus de 180 000 verbatims très encourageants. 56 % des participants se déclarent motivés et confiants. Ils saluent largement (89 %) la façon dont le Groupe et ses Maisons ont réagi face à la pandémie de Covid-19 et sont fiers de faire partie du Groupe (93 %) et de travailler pour leur Maison (91 %). Leurs propositions de priorité pour demain sont à l'origine de nombreuses initiatives stratégiques. Les Maisons ont commencé à les lancer dès octobre 2020 et le Groupe s'en inspire pour lancer « Next Frontier », un projet ambitieux pour faire évoluer

les façons de travailler et le *leadership* au sein du Groupe dès 2021. Enfin, le partage des résultats a été l'occasion de restitutions et de discussions fructueuses entre des cadres du Groupe et des salariés des Maisons.

3.1.3 Développement des femmes, des hommes et des compétences dans un contexte exigeant et incertain

Dans un monde en profondes mutations, le Groupe accompagne ses collaborateurs pour qu'ils s'adaptent aux évolutions technologiques et de marché et adoptent les nouveaux modes de travail et de management. Le Groupe s'engage, de façon soutenue, à développer les compétences, les savoir-faire et les connaissances de ses collaborateurs afin qu'ils créent de l'impact au sein de contextes exigeants et évoluant rapidement. Les équipes des ressources humaines ont tout particulièrement travaillé cette année à répondre aux aspirations des collaborateurs du Groupe à plus d'*empowerment* : un leadership empathique et inspirant. Les talents partagent ce même désir d'intégrer ou de diriger des équipes où l'écoute, l'engagement et la collaboration ont toute leur place.

Les équipes en charge du développement et de la formation, à tous les niveaux du Groupe, ont proposé et construit rapidement de nouveaux modes d'apprentissage, agiles et adaptés au télétravail. Au-delà de la formation, ces initiatives ont souvent aussi été un moyen efficace de maintenir du lien et pour certains, de rompre l'isolement. Elles ont transformé le rapport au temps et à l'expérience de formation.

En proposant de nouveaux formats digitaux et de nouvelles offres, les séminaires de formation ont en effet réinventé les liens entre apprenants et la relation avec les encadrants. Les nouveaux programmes courts, ouverts à tous, ouvrent de nouveaux horizons aux collaborateurs et suscitent des échanges jusque-là inexplorés. Les communautés sont encore plus actives grâce à l'agilité des outils de réunion à distance. Elles deviennent des espaces d'expérimentation dans la confiance, qui valorisent la professionnalisation, le savoir, l'expérience et les pratiques impactantes.

Ce nouveau mode de formation a touché beaucoup plus de salariés : c'est par exemple sept fois plus de personnes qui ont participé aux initiatives de la LVMH House. De grandes réussites se distinguent dans cette nouvelle façon d'interagir. LVMH House Americas a lancé la plate-forme « *Monday Morning Memo* » et LVMH House Japan a inauguré pendant le confinement le programme « *L>C digital learning* ». Les équipes LVMH House Asie-Pacifique ont animé plus de vingt communautés métiers. Et, en quelques semaines, l'équipe LVMH House London a créé six programmes 100 % virtuels pour aider les dirigeants à gérer cette période à la fois complexe et incertaine.

Le Groupe a particulièrement renforcé les propositions de séminaires et de programmes afin de promouvoir :

- la compréhension et la promotion de la culture d'entreprise du Groupe ;
- le *management* et le *leadership*, grâce à un continuum de programmes destinés aux jeunes managers, aux cadres expérimentés ou de hauts potentiels ou encore aux dirigeants, sur des sujets de respect et d'inclusion, d'intelligence collective et de collaboration ;
- l'excellence dans les métiers stratégiques tels que la désirabilité des marques du Groupe, le Retail, la Supply Chain et les Opérations ;
- l'Open Innovation, en faisant connaître les initiatives aujourd'hui reconnues en interne et en externe, comme DARE ou La Maison des Startups LVMH.

3.1.4 Des collaborateurs acteurs de leur mobilité et de leur développement

Dans un monde en constante mutation, l'actualisation des compétences et des connaissances est cruciale. Elle porte le succès du Groupe. Elle assure l'adéquation des collaborateurs aux évolutions du monde du travail et du marché et favorise leur épanouissement professionnel. De plus, les 80 pays d'implantation du Groupe offrent des opportunités nombreuses et variées de mobilités et d'expériences pour les collaborateurs qui souhaitent vivre une nouvelle aventure humaine et professionnelle à l'étranger. La mobilité internationale des cadres et dirigeants participe à diffuser les valeurs, les bonnes pratiques et les savoir-faire dans l'écosystème global du Groupe. Dans ce contexte,

le Groupe anticipe ses besoins en emplois et en compétences et est attentif à ce que chacun explore sa propre voie et réalise ses ambitions au gré de ses aspirations, de ses talents et de ses motivations.

La revue de la performance et de la carrière prend la forme d'un entretien annuel. Celui-ci permet à tous les talents cadres et à une grande partie des talents non-cadres, partout dans le monde, de partager et d'échanger de manière constructive et formelle avec son manager quant à ses performances, ses aspirations et ses souhaits de carrière.

Pour préparer le futur des collaborateurs dans l'organisation, le Groupe actionne deux leviers : d'une part la palette de formations et d'initiatives variées visant au développement des compétences et des savoir-faire et d'autre part, les opportunités de carrière concrètes au sein de l'écosystème du Groupe. Enfin les managers et les équipes des ressources humaines accompagnent et conseillent de concert, les collaborateurs dans la construction de leur parcours et dans leurs apprentissages.

Investissement formation

Au global, l'investissement formation réalisé en 2020 par les sociétés du Groupe a représenté un montant de 90,7 millions d'euros, soit 1,4% de la masse salariale. En plus de cet investissement et au-delà de la formation qui s'effectue tous les jours, sur le lieu de travail, Le Groupe a développé en 2020 des formes nombreuses et nouvelles d'apprentissage : webinaires proposés quotidiennement à chaque niveau de l'organisation, échanges et expérimentations apprenantes dans les communautés. La diversité de ces nouveaux formats d'apprentissage accéléré et collaboratif ne permet pas aujourd'hui leur comptage. Le Groupe est néanmoins convaincu de leur impact et de leur pertinence.

	2020	2019	2018
Investissement formation (en millions d'euros)	90,7	138,0	131,0
Part de la masse salariale (en %)	1,4	2,1	2,3
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,2	1,9	2,0
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	631,0	930,0	943
Salariés formés au cours de l'année (en %)	40,8	57,5	58,9

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 631 euros. Au cours de l'année 2020, le nombre total de jours de formation s'élève à 169 258 jours, soit un équivalent d'environ 736 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. En 2020, 40,8% des salariés ont eu accès à la formation et le nombre moyen de jours de formation

par personne est de 1,2 jour. Le Groupe a choisi de comptabiliser ici uniquement les formations d'une durée de plus de 3 heures. À titre d'exemple, en intégrant les formations réalisées à distance, sous format digital, et d'une durée inférieure à 3 heures, le Groupe estime son taux de salarié formé à 66%.

L'investissement formation est réparti entre les catégories professionnelles et les zones géographiques selon le tableau ci-dessous :

	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Investissement formation (en millions d'euros)	33,1	13,8	11,9	3,5	24,0	4,4
Part de la masse salariale (en %)	1,9	0,9	0,9	1,0	1,9	1,2
Salariés formés au cours de l'année (en %)	36,8	36,6	26,2	54,9	53,5	46,9
Dont : Cadres	36,0	44,3	23,5	65,0	48,1	44,8
Techniciens et Responsables d'équipe	49,8	40,0	31,9	54,5	49,8	52,9
Employés administratifs et Personnel de vente	34,4	36,9	30,4	52,5	56,1	42,5
Personnel de production	32,5	29,2	13,1	20,0	26,4	67,1

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre de l'exercice.

3.2 Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social

Offrir un environnement de travail de qualité à tous ses collaborateurs est un souci constant pour le Groupe, qui veille à assurer leur santé, leur sécurité, à adapter les postes de travail – en particulier s'agissant des collaborateurs seniors ou en situation de handicap – et à favoriser un dialogue social constructif.

3.2.1 Garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité absolue et relèvent de la responsabilité de chacun. Le Groupe s'assure que l'ensemble de ses activités respecte les législations et réglementations sanitaires en vigueur dans tous les pays dans lesquels il opère. Au-delà de ses obligations, le Groupe s'engage à : déployer des plans d'actions spécifiques par sites, aménager des postes de travail ergonomiques, investir pour la sécurité des outils et des équipements, former et sensibiliser ses collaborateurs sur les enjeux de santé et de sécurité au travail et améliorer en continu ses résultats sur les accidents au travail. Le Groupe s'attache ainsi à mettre en œuvre les meilleures pratiques relatives à la sécurité sur le lieu de travail.

Compte tenu de la diversité des situations rencontrées au sein des groupes d'activités, les Maisons déploient des démarches propres visant à garantir les conditions d'hygiène et de sécurité au travail et à prévenir les accidents. Les actions prennent ainsi des formes diverses dans le cadre d'un programme global d'investissement, de certification et de formation. Les ateliers, les vignobles, les boutiques et les sièges font l'objet de diagnostics santé, sécurité et ergonomie réguliers. Des plans d'action sont ensuite structurés pour répondre aux besoins identifiés.

Les dispositifs d'ergonomie et de prévention de la pénibilité sont notamment mis en place pour les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques, en ateliers ou sur les sites de production. Le Groupe porte également une attention particulière aux conditions de travail des collaborateurs âgés de plus de 50 ans, ou en situation de handicap, afin de leur permettre de poursuivre leur activité professionnelle dans de bonnes conditions.

Une dégradation des résultats, en santé et sécurité a été constatée sur les exercices précédents. Afin d'inverser cette évolution, un groupe de travail dédié a posé un diagnostic et proposé un plan d'action, incluant la création d'une charte santé et sécurité. Rédigée en 2020 et signée par un membre du Comité exécutif de LVMH, elle sera diffusée à partir de 2021.

En 2020, le Groupe a investi plus de 47,6 millions d'euros pour l'hygiène et de la sécurité. Ces montants ont été alloués à la médecine du travail, aux équipements de protection, et à des programmes d'amélioration continue : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisations, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit. Plus généralement, le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève à plus de 53 millions d'euros soit 0,8% de la masse salariale brute au niveau mondial.

Le Groupe a également poursuivi ses actions de sensibilisation et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques. Ainsi, en 2020, 49 535 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques.

Enfin, pendant la pandémie de Covid-19, le Groupe a favorisé le recours au télétravail. Cette mesure a été facilitée par l'existence d'accords et de chartes qui étaient déjà implantés dans les Maisons. Le Groupe a fourni à ses collaborateurs les équipements de protection, gels hydroalcooliques, masques, protections en plexiglas, à tous les salariés en poste pour assurer le maintien de l'activité. Le télétravail, lorsqu'il était compatible avec l'activité professionnelle, a été privilégié et facilité par l'équipement bureautique, l'infrastructure technique, un management de proximité – conseils gestes et postures et gestion du temps. Le Groupe a également favorisé la mise en place de systèmes d'écoute et de conseils type Employee Assistant Program dans ses Maisons. Mi-2020, une grande enquête, dénommée PULSE, a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs pour les écouter et savoir comment ils avaient passé la crise.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence ^{(a)(b)}	Taux de gravité ^{(b)(c)}
Répartition par groupe d'activités			
Vins et Spiritueux	102	7,88	0,26
Mode et Maroquinerie	333	3,71	0,11
Parfums et Cosmétiques	153	3,15	0,09
Montres et Joaillerie	18	1,12	0,02
Distribution sélective	406	5,59	0,23
Autres activités	146	9,04	0,25
Répartition par zone géographique			
France	612	13,31	0,43
Europe (hors France)	218	3,51	0,06
États-Unis	122	3,17	0,29
Japon	10	0,83	0,01
Asie (hors Japon)	107	1,49	0,04
Autres Marchés	89	3,47	0,05
Groupe LVMH 2020	1 158	4,52	0,15
2019	1 532	5,60	0,16
2018	1 416	5,55	0,16

(a) Le Taux de fréquence est égal au nombre d'accidents avec arrêt, multiplié par 1 000 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

(b) Le calcul des heures travaillées est basé pour la France sur des données réelles et pour les autres pays sur le nombre d'ETP présents au sein du groupe au 31 décembre de l'exercice et un ratio d'heures travaillées par ETP et par pays issu des bases de l'OCDE. En 2020, les données théoriques de l'OCDE ne prennent pas en compte les heures non travaillées du fait de la crise sanitaire et conduisent ainsi à une sous-estimation du taux de fréquence et du taux de gravité.

(c) Le Taux de gravité est égal au nombre de journées perdues, multiplié par 1 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

Le Groupe a fait le choix d'inclure dans le calcul de son taux global d'absentéisme l'ensemble des absences liées à la crise Covid-19, qu'elles relèvent des absences maladie, des absences rémunérées ou des absences non rémunérées. La forte incidence de la crise sanitaire porte ainsi le taux d'absentéisme global à 15,3% en 2020.

Le Groupe a réalisé une estimation de l'effet de la crise sanitaire sur ce taux : 10,2 points sont attribuables aux circonstances

exceptionnelles de la crise sanitaire et de ses impacts : confinements, obligations familiales, maladie ou isolement, etc. Hors motifs imputables à la crise Covid-19, le taux d'absentéisme global est ainsi estimé à 5,1% en 2020. Ce taux montre l'engagement fort des collaborateurs, leur motivation et la confiance qu'ils témoignent au Groupe et à leurs Maisons. En 2019, le taux d'absentéisme était de 5,2%.

Taux d'absentéisme^(a) par région et par motif

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Maladie	2,8%	4,3%	4,2%	1,8%	0,4%	1,4%	2,1%
Accidents de travail et de trajet	0,1%	0,4%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%
Maternité/paternité	1,6%	1,3%	2,8%	0,8%	1,2%	1,5%	1,2%
Absences rémunérées (événements familiaux, autres absences rémunérées)	7,7%	6,5%	11,7%	9,4%	5,0%	4,5%	7,0%
Absences non rémunérées	3,0%	0,5%	5,3%	4,1%	4,6%	2,9%	1,1%
Taux global d'absentéisme	15,3%	12,9%	24,1%	16,3%	11,3%	10,2%	11,5%
Taux global d'absentéisme estimé hors effet Covid	5,1%	6,1%	7,3%	4,1%	3,2%	3,7%	3,4%

(a) Nombre de jours d'absences divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

3.2.2 Favoriser le dialogue social

L'épanouissement des collaborateurs au sein du Groupe passe également par l'action des représentants du personnel, qui relaient les attentes des salariés à différents niveaux de l'organisation : le Groupe en Europe, le Groupe en France et les Maisons. Les représentants du personnel sont consultés conformément aux dispositions applicables localement.

Au niveau européen, le Comité commun des Sociétés européennes, instance représentative du personnel, est composé de 28 membres issus des 22 pays européens d'implantation des Maisons. Ses règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel originaires de ces 22 pays et par la Direction du Groupe. Ce Comité est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Pour l'année 2020, il s'est réuni en plénière le 10 novembre.

Le Comité de Groupe LVMH, créé en 2005 et renouvelé en 2018, couvre quant à lui le périmètre français. Composé de 30 membres, il se réunit annuellement en session plénière. Cette instance d'information permet aux élus de dialoguer avec les présidents de toutes les branches d'activités du Groupe sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers, l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et les perspectives envisagées. Ce Comité s'est réuni le 14 octobre 2020.

À l'échelle des Maisons, conformément à la culture de décentralisation du Groupe, les représentants traitent de problématiques sociales propres à leur entité.

En France, les Maisons sont dotées de Comités Sociaux et Économiques (CSE). Ces instances de représentation du personnel fusionnent les Délégués du personnel, le Comité d'Entreprise et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou remplacent la Délégation unique du personnel lorsqu'elle existait. Les attributions des CSE dépendent des effectifs de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés, relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, etc. Pour les entités d'au moins 50 salariés, les CSE assurent l'expression collective de l'intérêt des salariés dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Au total, en France, en 2020, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 27,5 millions d'euros, soit 1,6% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités Sociaux Économiques.

Dans le contexte particulier de la crise Covid-19, les réunions des instances représentatives du personnel au niveau du Groupe comme au niveau des Maisons se sont tenues à distance et ont maintenu un dialogue social continu.

Au cours de l'année 2020, les représentants du personnel ont participé à 1 754 réunions en France :

Nature des réunions	Nombre
Comité Social et Économique supérieur à 50 salariés	1 146
Comité Social et Économique inférieur à 50 salariés	296
Autres	312
Total	1 754

Ces réunions ont notamment permis la signature de 143 accords d'entreprise en France.

3.2.3 Équilibre de vie et bien-être au travail

Le Groupe est convaincu que ses collaborateurs sont d'autant plus épanouis qu'ils partagent la vision du Groupe. Mi-2020, LVMH a lancé une enquête pour sonder tous ses collaborateurs de par le monde. Plus de 50% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (soit plus de 78 000 participants). 89% des collaborateurs considèrent que les décisions managériales du Groupe ont été prises à bon escient et 93% des répondants expriment leur fierté d'appartenance au Groupe et à leur Maison.

L'équilibre vie professionnelle – vie privée est également une composante essentielle de l'épanouissement des collaborateurs. Les Maisons du Groupe sont attentives à instaurer les conditions d'une bonne qualité de vie au travail. Les dispositifs de conciergerie d'entreprise ou de mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandus dans le Groupe. En France par exemple, LVMH réserve 200 berceaux au profit de ses collaborateurs.

Au niveau mondial, 16% des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 46% travaillent en équipe ou en horaires alternants.

Effectif mondial concerné par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par zone géographique

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	16%	26%	24%	1%	19%	13%	5%
Temps partiel	15%	11%	19%	30%	3%	5%	15%
Travail en équipe ou en horaires alternants	46%	12%	30%	72%	75%	67%	61%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) en France. Pour les autres régions, ils sont calculés sur l'effectif CDI à l'exception du Temps partiel où les pourcentages sont calculés sur l'effectif total.

Effectif concerné en France par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par catégorie professionnelle

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif France	Cadres	Techniciens Responsables d'équipe	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	26%	16%	53%	49%	2%
Temps partiel	11%	2%	6%	17%	21%
Travail en équipe ou en horaires alternants	12%	0%	19%	10%	26%
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	8%	1%	13%	14%	11%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD).

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 80 millions d'euros, soit en moyenne 1,2% de la masse salariale mondiale.

Taux d'heures supplémentaires par région

(en % de la masse salariale)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Heures supplémentaires	1,2%	1,1%	1,0%	1,2%	2,6%	1,4%	0,7%

Malgré un contexte sanitaire et économique particulièrement difficile, la priorité du Groupe a toujours été la préservation de la santé de ses collaborateurs en étroite relation avec la médecine du travail, les services d'une assistante sociale et des services innovants tels que des conciergeries médicales.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

7. Solidarité et mécénat

1.	Impact et implication sociale territoriale	110
1.1	Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement local	110
1.2	Accompagner l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi	111
1.3	Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap	111
2.	Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales	112
2.1	Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes	112
2.2	Aider les populations fragilisées	112
3.	Une action de mécénat au service de la culture et de la création	113
3.1	Culture, patrimoine et création contemporaine	113
3.2	Initiatives en faveur de l'éducation artistique	114
3.3	Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales	114

L'ambition du Groupe est de démultiplier l'impact social positif de ses activités par son engagement solidaire et ses actions de mécénat. Cette ambition repose sur un principe fort de respect de la personne et de sa singularité, et sur un engagement à faire de l'excellence un levier d'insertion sociale et professionnelle. Cette politique est menée par l'intermédiaire de LVMH et de ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe et mobilisent ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général, en solidarité avec les territoires sur lesquels le Groupe est implanté. Les Maisons déploient leurs propres engagements en fonction de leurs enjeux et contextes, le Groupe assurant une coordination et une impulsion d'ensemble.

Le Groupe conduit ainsi, au bénéfice du plus grand nombre, une activité de mécénat novateur dont les différents axes reflètent et transmettent les valeurs culturelles qui rassemblent les Maisons et fondent leur succès. Le Groupe intervient prioritairement dans les domaines de l'égalité des chances, l'éducation, l'insertion professionnelle, de la culture et de la création artistique – la démarche du Groupe traduisant également son attachement au patrimoine historique et artistique – ainsi qu'en faveur des grandes causes humanitaires et sociales. Dans le domaine de l'éducation et de la jeunesse, le Groupe mène des initiatives pour, notamment, faciliter l'accès de tous à la richesse du patrimoine culturel mondial et faire émerger les talents de demain.

Alors que le monde entier était touché par la pandémie de coronavirus, le Groupe s'est mobilisé dans un élan solidaire pour lutter contre la propagation du virus, en France et dans le monde. L'engagement de LVMH, de ses Maisons et de ses collaborateurs a permis, entre autres, la fabrication de gel hydroalcoolique, de masques et de blouses pour les établissements de soins, les collectivités, les associations ou certains grands opérateurs, ou encore la mise à disposition de repas pour le personnel médical.

Ainsi, les 16 ateliers français de Louis Vuitton ont mobilisé plus de 300 maroquiers pour produire 500 000 masques. En parallèle, l'atelier parisien de Louis Vuitton a confectionné 11 000 surblouses pour le personnel des hôpitaux de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) et les autorités sanitaires françaises. Très tôt, ils ont été rejoints par les ateliers français de Givenchy. La Maison Dior a rouvert son atelier de Redon, en Bretagne, habituellement spécialisé dans la production des vêtements Baby Dior. Les couturiers de la Maison ont fabriqué des masques barrières alternatifs à l'usage du grand public, indispensables au ralentissement de la propagation du virus. Les Maisons Kenzo et Celine ont fourni du tissu et mobilisé leurs moyens pour offrir des blouses au personnel médical des hôpitaux parisiens. En Espagne, la Maison Loewe s'est mobilisée pour produire des masques non chirurgicaux dans son atelier de Getafe, près de Madrid. La Maison a également fait don de 100 000 masques à la Croix-Rouge espagnole. La Maison Bvlgari, au-delà des dons faits aux hôpitaux italiens, de la fabrication de gel hydroalcoolique en Italie, en Suisse et au Royaume-Uni, a renouvelé son engagement solidaire au Japon, en organisant la livraison de bentos dans plusieurs hôpitaux de Tokyo pour le personnel médical en première ligne. Le soutien de LVMH a également été financier dès le début de l'épidémie, en Chine, avec un don à la Croix-Rouge chinoise dès fin janvier de 2 millions d'euros. LVMH a également su mobiliser ses équipes et a rejoint l'effort national pour assurer la livraison de 40 millions de masques chirurgicaux en France, dès mars 2020. Le Groupe a financé intégralement la première semaine de livraison, soit 10 millions de masques. Enfin, il a fait don de 5 millions d'euros à l'Institut Pasteur de Lille pour lancer un essai clinique afin de vérifier l'efficacité d'une molécule testée *in vitro* contre la Covid-19.

1. Impact et implication sociale territoriale

Le Groupe met ses valeurs au service de la société pour garantir à la fois la bonne insertion de ses Maisons et de leurs activités dans leurs tissus local et national, mais également pour susciter des retombées locales positives.

1.1 Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement local

Le Groupe concourt au dynamisme économique et social des territoires dans lesquels il est présent, directement par ses propres sites comme indirectement par ses partenaires. Il génère des initiatives, une contribution aux recettes publiques des pays et régions dans lesquels il exerce ses activités, et une croissance soutenue de ses Maisons. Celles-ci créent de nombreux emplois en régions, notamment par l'extension du réseau des boutiques en propre.

De nombreuses sociétés du Groupe sont implantées historiquement dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi local : Parfums Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, près d'Orléans, Guerlain à Chartres, Veuve Clicquot et Moët & Chandon en Champagne, Hennessy

à Cognac, Louis Vuitton dans la Drôme. Elles ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines de la culture, de l'éducation et de l'emploi.

Aux États-Unis, Hennessy a lancé « Unfinished Business », un projet destiné à soutenir les petits commerçants issus des minorités africaines-américaines, hispaniques et asiatiques particulièrement touchés par la crise économique due à la Covid-19. La Maison leur a apporté une aide financière et un accompagnement-conseil pour surmonter la crise. Afin de s'adresser avec pertinence à chaque communauté, la Maison s'est associée aux associations One Hundred Black Men of America, Asian American Business Development Center, et Hispanic Federation.

Le Groupe est mobilisé de longue date en faveur de l'entrepreneuriat. Dans l'optique de lier open innovation, business développement et nouvelles façons d'apprendre, LVMH a lancé début 2018 La Maison des Startups. Ce programme d'accélération de startups liées à l'univers du luxe est hébergé au sein du plus grand incubateur de startups au monde, la Station F. La Maison des Startups constitue un formidable point d'entrée vers les Maisons du Groupe. Il illustre la vocation entrepreneuriale du Groupe en offrant aux entrepreneurs l'opportunité d'imaginer le futur du luxe et du Groupe en collaboration avec différents acteurs au sein d'un écosystème innovant.

Dans l'industrie de la beauté, les femmes entrepreneuses sont sous-représentées. Aussi Sephora a lancé « Sephora Accelerate » en 2016 pour soutenir des femmes ayant créé leurs startups, dans tous les domaines du secteur de la beauté et dans différents pays du monde. En 2020, vingt entrepreneuses ont été soutenues à travers du mentorat, du coaching, un soutien financier et des rencontres avec des investisseurs. Un soutien particulier est accordé aux femmes de couleur.

1.2 Accompagner l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Acteurs économiques majeurs dans plusieurs bassins d'emploi, le Groupe et ses Maisons sont attentifs aux spécificités sociales régionales et ont développé des partenariats avec des associations ou des ONG afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

En France, le Groupe a noué un partenariat durable avec l'association Nos Quartiers ont des Talents dont il est membre du Conseil d'administration depuis sa création. L'association propose à de jeunes diplômés issus d'univers sociaux défavorisés d'être parrainés par un cadre du Groupe. En 2020, 150 collaborateurs cadres se sont inscrits pour devenir parrains et marraines, soit le double par rapport à l'année dernière. Depuis 2007, 640 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions de coaching. Les recruteurs et les conseillers beauté des Maisons accompagnent les chercheurs d'emploi et les aident à développer leur confiance en eux. Le dispositif s'adresse aux populations minorées dans l'emploi. Les bénéficiaires sont ainsi identifiés

par les partenaires du Groupe œuvrant dans le domaine de l'éducation, du handicap ou de l'insertion.

En Asie, dans le cadre de son partenariat avec Daughters of tomorrow, Guerlain a organisé quatre sessions virtuelles de coaching pour cinq femmes en situation de précarité souhaitant travailler dans le secteur de la beauté. L'objectif était de leur donner toutes les clés dont elles ont besoin pour trouver un emploi dans ce domaine.

Avec « *Classes for confidence* », Sephora s'adresse aux femmes qui traversent des changements de vie majeurs : personnes touchées par le cancer, éloignées de l'emploi ou transgenres. La Maison leur offre à la fois une formation de mise en beauté et un coaching pour mieux se présenter et reprendre confiance en elles. De nombreuses classes ont été dispensées à l'international. Elles ont démarré aux États-Unis et se renforcent en Europe dans sept pays (France, Russie, Pologne, Espagne, Italie, Grèce et Portugal) ainsi qu'aux Émirats arabes unis. Compte tenu du contexte sanitaire, de nombreux pays ont développé un format digital. Depuis son lancement, plus de 77 000 personnes ont participé à près de 2 150 classes.

1.3 Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap

À l'origine de la démarche de responsabilité sociale du Groupe, les actions pour l'insertion professionnelle et l'emploi des personnes en situation de handicap gardent une place prépondérante. Elles révèlent des valeurs portées par le Groupe : respect de la singularité de chacun et même exigence appliquée à tous.

LVMH travaille avec des structures qui accompagnent les jeunes en formation en situation de handicap et des structures d'insertion sociale et professionnelle.

En France, le Groupe a cofondé l'association ARPEJEH (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés), structure rassemblant une soixantaine

d'entreprises autour de la formation des plus jeunes handicapés. Les collaborateurs s'y engagent volontairement et 21 jeunes en ont bénéficié en 2020.

Le Groupe incite aussi ses Maisons à développer leurs relations avec le secteur protégé et adapté. Ce secteur permet à une personne connaissant une situation de handicap lourd, définitive ou passagère, d'exercer une activité dans un milieu adapté à son handicap. Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté 7,8 millions d'euros en 2020, en diminution de 11,4% par rapport à 2019. Ce volume d'achat représente 384 emplois en équivalent temps plein.

2. Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales

Le Groupe incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, notamment l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées.

2.1 Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes

Le Groupe souhaite mettre l'excellence des Maisons, qui explique leur succès, au service de l'égalité des chances en élargissant l'accès des jeunes à l'éducation. À cet effet, les Maisons tissent à la suite du Groupe de nombreux partenariats avec les écoles à proximité de leurs sites ou plus lointaines.

Le Groupe s'engage à donner accès à l'enseignement supérieur à tous les élèves, quelles que soient leurs origines familiales, sociales et culturelles. LVMH soutient le dispositif des « Conventions d'éducation prioritaire » de l'Institut d'Études Politiques (Sciences Po Paris) en finançant des bourses d'études et en faisant parrainer des jeunes issus de cette filière par des managers du Groupe. En 2020, LVMH a reconduit son engagement pour un an. Dix-sept étudiants ont été accompagnés par des managers du Groupe (soit le triple par rapport à l'année dernière).

En 2020, LVMH a poursuivi son partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil, villes de banlieue parisienne aux populations jeunes et cosmopolites. Porté par une ambition commune d'excellence, ce partenariat contribue à faciliter l'insertion de jeunes issus de quartiers défavorisés et la cohésion sociale. Il déploie toute une palette d'actions : stages « découverte de l'entreprise » offerts à 108 collégiens en 2020, visites des Maisons du Groupe, soutien à la recherche d'emploi, etc. À titre d'exemple, le salon national présentant les offres de poste en alternance de l'Institut des Métiers d'Excellence s'est déroulé une nouvelle fois à Clichy-sous-Bois, le 4 février. Il a attiré plus de mille visiteurs.

2.2 Aider les populations fragilisées

Le Groupe et ses Maisons se montrent attentifs aux populations défavorisées présentes sur les territoires dans lesquels ils opèrent. Leur soutien se manifeste par l'implication de leurs salariés, par le don de produits et par des soutiens financiers. De nombreuses initiatives solidaires majeures ont vu le jour lors de la crise sanitaire.

En 2016, Louis Vuitton a lancé un partenariat international avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il a permis de récolter 13 millions de dollars depuis son lancement au profit des enfants vulnérables confrontés à des situations d'urgence. Sur cette somme, 1 million de dollars a été alloué pour faire face à la crise sanitaire. Parmi les fonds levés par la vente du *Silver Lockit*, 400 000 dollars ont également été attribués pour venir en aide aux survivants de l'explosion de Beyrouth. Une fois par an, des salariés-reporters volontaires accompagnent l'UNICEF dans des camps de réfugiés et partagent leur ressenti et leur vécu.

En 2020, Sephora a continué de renforcer son programme RSE « Sephora Stands », développé sur le continent américain, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Celui-ci a pour objectif de générer

Le Groupe parraine aussi le « Défilé Cultures et création » de Montfermeil qui met en exergue les talents créatifs du territoire. Il forme les jeunes en amont dans le cadre de Master Classes et organise des rencontres avec les créateurs et artisans. Il décerne un « Prix RSE Jeune Talent LVMH » lors du défilé qui donne la possibilité à de jeunes passionnés par la création, mais éloignés de l'univers de la mode, de se faire reconnaître. Depuis le début du programme, plusieurs d'entre eux ont intégré les Maisons en alternance avec une formation à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. La lauréate 2013 a été embauchée à l'atelier haute couture de la Maison Christian Dior.

Aux États-Unis, le Groupe s'engage également auprès des étudiants, en particulier ceux issus des communautés défavorisées des villes de New York et Miami. Des « Live Chats », autrement dit des échanges sur les opportunités de carrière, rassemblent des jeunes et des collaborateurs du Groupe. En 2020, plus de 2 500 jeunes ont participé à vingt sessions. Cinq d'entre elles étaient organisées en partenariat avec les associations United Way of NYC et Honey Shine qui accompagnent dans leur parcours scolaire les étudiants à risques, dont les familles ont aussi été les plus impactées par la pandémie de Covid-19.

En 2020, Acqua di Parma a lancé sa campagne #SupportOurFuture destinée à soutenir cinq associations œuvrant pour l'éducation des jeunes en Allemagne, en France, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni. À cet effet, la Maison reversera 100 % des recettes nettes des ventes de la dernière collection *Colonia Futura* réalisées sur son site sur le mois de décembre.

des impacts positifs sur le plan social et environnemental, pour les collaborateurs de Sephora, les communautés et la planète. Il comprend trois volets, dont la solidarité et l'inclusion. Sephora a noué des liens avec plus de 500 ONG locales en les soutenant financièrement, en impliquant ses collaborateurs à travers le bénévolat et en mobilisant les clients pour un arrondi en caisse ou l'achat de produits solidaires. Sephora organise également des ventes de produits de partage, dont les bénéfices sont reversés aux associations partenaires.

Dès 2009, Bvlgari a décidé de s'impliquer aux côtés de Save the Children. Grâce à sa collection de joaillerie personnalisée Save the Children, la Maison a reversé presque 100 millions de dollars US depuis cette date pour plus de deux millions d'enfants bénéficiaires. À travers ce soutien financier important, Bvlgari souhaite en priorité contribuer à garantir une éducation de qualité. Ses autres domaines d'interventions sont : l'autonomisation et l'accompagnement vers l'emploi des jeunes, l'urgence et la lutte contre la pauvreté. Cette année, Bvlgari a également apporté son

soutien à l'association dans sa lutte contre la Covid-19. Par ailleurs, à la suite des explosions à Beyrouth, la Maison a lancé l'initiative « B for Beirut », une grande opération de collecte de fonds pour venir en aide aux enfants affectés par la situation.

LVMH apporte également son soutien au Secours populaire pour aider les femmes en situation de précarité. Le partenariat entre le Groupe et l'association a permis d'organiser la seconde édition de l'opération « Une Journée pour Soi ». Hors de leur quotidien difficile le temps d'une journée spéciale, ces personnes ont pu pour retrouver une part de confiance en elles et se projeter pour aller de l'avant. Elles ont eu l'occasion de se faire maquiller par des *make-up* artistes des Maisons du Groupe, de se faire photographier par des professionnels, de bénéficier d'un atelier de coaching bien-être et enfin de découvrir des lieux culturels uniques. Dans trois villes de France, plus de 500 femmes accompagnées par le Secours populaire ont participé à ces journées.

Unleash Your Beauty, l'engagement RSE de Make Up For Ever, a pour objectif d'aider les personnes atteintes de singularités physiques à assumer leur singularité. C'est notamment le cas pour les personnes atteintes du vitiligo, maladie qui se caractérise

par la dépigmentation progressive de la peau. La Maison mène des actions d'éducation et de sensibilisation pour une beauté inclusive.

Tous ces partenariats et l'ensemble de ces actions sont célébrés lors du Dîner des Maisons engagées. Réunies chaque année depuis 2013 par LVMH sous la présidence de Chantal Gaemperle, directeur des Ressources humaines et synergies de LVMH, et en présence d'Antonio Belloni, Directeur général délégué de LVMH, les Maisons y célèbrent l'engagement social et sociétal du Groupe. Cette année, en raison du contexte, le Dîner des Maisons engagées a eu lieu sous la forme d'une « émission engagée » diffusée en interne à l'international et rassemblant des membres du Comité exécutif du Groupe, des présidents de Maisons, des collaborateurs ainsi que de nombreux partenaires associatifs.

LVMH soutient à cette occasion le centre de référence de la drépanocytose de l'hôpital Robert Debré à Paris. 1,3 million d'euros ont été reversés à cet établissement depuis 2011 pour améliorer le suivi des patients et poursuivre les travaux de recherche. LVMH soutient également financièrement chaque année une cause « coup de cœur ». C'est « A table, les soignants ! » qui a été retenu en 2020.

3. Une action de mécénat au service de la culture et de la création

Depuis plus de 25 ans, le Groupe a mis en œuvre un mécénat original, exprimant les valeurs de créativité et de solidarité communes à toutes ses Maisons, tout en respectant le territoire de communication et d'image qui leur est propre.

3.1 Culture, patrimoine et création contemporaine

3.1.1 Restauration et enrichissement du patrimoine historique

En 2020, LVMH a poursuivi son engagement pour le sauvetage de Notre-Dame de Paris, dont le chantier de restauration se déploiera encore sur plusieurs années. Au lendemain de l'incendie qui a ravagé le monument en 2019, LVMH, par la voix de son Président, M. Bernard Arnault, avait fait un don de 200 millions d'euros afin de rendre irréversible le long processus qui conduira à la renaissance de Notre-Dame.

3.1.2 Engagements en faveur de la création, de la culture et de sa diffusion

LVMH a souhaité permettre en 2020 la présentation de « La ménagerie de verre » de Tennessee Williams au Théâtre de l'Odéon, dans une mise en scène d'Ivo van Hove. Interrompu par le confinement, ce spectacle sera présenté à nouveau en 2021, toujours avec le soutien de LVMH.

Fidèle mécène de Nuit Blanche depuis bientôt 15 ans, LVMH soutient par cet événement la scène artistique française et internationale et la rencontre, au cœur de Paris, d'un large public avec les artistes

de notre époque. LVMH s'est de nouveau engagé auprès de la Ville de Paris pour l'édition 2020. Un parcours inédit, sillonnant à travers plusieurs institutions et monuments emblématiques du patrimoine parisien, a ainsi offert de faire dialoguer la nature et la ville.

LVMH a également maintenu son soutien à l'Institut Giacometti, à Paris, au développement de son programme scientifique et culturel et à ses expositions temporaires.

3.1.3 LVMH Prize

En raison de la pandémie de la Covid-19, la finale de la 7^e édition du Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode a été annulée. LVMH a attribué la dotation du Prix, de 300 000 euros, à parts égales aux huit finalistes de l'édition 2020, préalablement choisis par le comité des Experts du Prix. Depuis sa première édition en 2014, ce Prix a reçu plus de 6 500 candidatures de tous les continents.

En outre, face à la crise sanitaire qui fragilise particulièrement la jeune création, LVMH a constitué le Fonds d'aide aux jeunes créateurs de mode, abondé par la dotation de l'édition 2020 du Prix Karl Lagerfeld. Ce fonds sera destiné aux créateurs récompensés par le Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode et par le Prix Karl Lagerfeld.

Depuis sa première édition en 2014, le Prix LVMH a reçu plus de 6 500 candidatures de tous les continents. Le Prix du Jeune Créateur a récompensé le Canadien Thomas Tait (2014), les Portugais Marta Marques et Paulo Almeida (2015), l'Anglaise Grace Wales Bonner (2016), la Française Marine Serre (2017), le Japonais Masayuki Ino (2018), le créateur sud-africain Thebe Magugu (2019).

3.1.4 La Fondation Louis Vuitton

Depuis son ouverture, en 2014, la Fondation Louis Vuitton⁽¹⁾ poursuit son déploiement parmi les institutions majeures de la scène artistique internationale et rencontre un très large succès auprès du public français et international. Elle a désormais accueilli plus de 6 millions de visiteurs, venus du monde entier.

Tout au long de l'année 2020, le contexte sanitaire inédit a bouleversé l'activité des institutions culturelles. La Fondation Louis Vuitton a fait preuve d'une grande réactivité pour poursuivre ses missions essentielles : le soutien aux artistes, le dialogue des artistes majeurs de l'Art moderne et des grandes figures de la scène contemporaine internationale avec un large public, notamment de jeunes.

L'exposition « Cindy Sherman à la Fondation », prévue au printemps, a ainsi pu ouvrir ses portes au public à l'automne. Cette rétrospective a réuni un ensemble exceptionnel de plus de 170 œuvres de l'artiste. Embrassant l'ensemble de la carrière de Cindy Sherman, l'une des plus grandes photographes de notre temps, elle a mis un accent particulier sur les œuvres, dont certaines inédites, de la dernière décennie. Un public nombreux est venu apprécier la réflexion profonde et sensible autour des questions de l'identité et de l'image de cette artiste unanimement reconnue.

L'exposition « La Collection Morozov. Icônes de l'Art moderne », prévue en octobre 2020, se tiendra finalement du 24 février au 25 juillet 2021. En partenariat avec le Musée de l'Ermitage (Saint-Petersbourg), le Musée d'État des Beaux-Arts Pouchkine (Moscou) et la Galerie Nationale Trétiakov (Moscou), elle présentera pour la première fois hors de Russie plus de 200 chefs-d'œuvre de la collection d'art moderne français et russe des frères moscovites.

Enfin, la Fondation Louis Vuitton a poursuivi cette année sa programmation internationale « Hors Les Murs ». Les Espaces Louis Vuitton de Munich et de Tokyo ont ainsi présenté les expositions « Anicka Yi » et « Doug Aitken ».

3.2 Initiatives en faveur de l'éducation artistique

Cette année encore, le mécénat de LVMH en faveur de la jeunesse s'est illustré dans le domaine musical. LVMH a maintenu son soutien à l'association française Orchestre à l'école, permettant à des centaines d'enfants d'accéder à la pratique musicale.

Le Groupe a également poursuivi son action pour favoriser l'accès des plus jeunes à la programmation de l'Opéra Comique, à Paris. LVMH a également renouvelé le prêt des Stradivarius de sa collection.

3.3 Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales

Enfin, LVMH a soutenu de nombreuses institutions reconnues pour leur action en faveur de l'enfance, des personnes âgées et handicapées et dans la lutte contre les grandes causes de souffrance et d'exclusion. LVMH s'est engagé en particulier auprès de : la Fondation des Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France, l'association Le Pont-Neuf, la Fondation Save the Children au Japon, la Robin Hood foundation à New York qui œuvre en faveur d'initiatives pour l'enfance, la Fondation Claude Pompidou qui

agit en faveur des personnes âgées et handicapées, la Fondation Fraternité universelle pour l'accès à la santé, à l'éducation et pour le développement agricole des Hauts Plateaux de Haïti, l'Institut Curie pour la recherche et la lutte contre les cancers de l'enfant. Le Groupe soutient également de longue date plusieurs fondations ou équipes scientifiques mobilisées dans des recherches de pointe liées à la santé publique.

(1) Fondation Louis Vuitton

Fondation d'entreprise créée par arrêté préfectoral publié au Journal Officiel le 18 novembre 2006, la Fondation Louis Vuitton est régie par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Organisme à but non-lucratif, elle met en œuvre des actions de toute nature contribuant au rayonnement national et international des activités de création artistique et culturelle et favorisant l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art : expositions, actions pédagogiques destinées aux publics scolaires et universitaires, organisation de colloques, de conférences...

Les membres de la Fondation sont les principales sociétés françaises du Groupe. La Fondation est administrée par un Conseil d'administration composé pour un tiers de personnalités extérieures au Groupe retenues pour leurs compétences dans ses domaines d'intervention et, pour deux-tiers, de mandataires sociaux et salariés de sociétés du Groupe. Son financement est assuré, d'une part, par les cotisations des Fondateurs dans le cadre de programmes pluriannuels, conformément à la loi et, d'autre part, par le recours à des financements externes garantis par LVMH.

Elle est soumise au contrôle d'un Commissaire aux comptes qui exerce ses fonctions dans les mêmes conditions que celles applicables aux sociétés commerciales et au pouvoir général de surveillance du Préfet de la région d'Île-de-France et de Paris.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : le groupe Christian Dior

8. Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne

1.	Risques stratégiques, opérationnels et financiers	116
1.1	Risques liés aux opérations ou à l'activité	116
1.2	Risques externes	120
1.3	Risques financiers	122
2.	Politique d'assurance	124
2.1	Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation	125
2.2	Assurance transport	125
2.3	Assurance responsabilité civile	125
2.4	Couverture des risques spéciaux	125
3.	Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place	126
3.1	Organisation	126
3.2	Normes et procédures internes	130
3.3	Systèmes d'information et de communication	130
3.4	Procédures de contrôles comptables, internes et externes	131
3.5	Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	131
3.6	Prévention et détection de la fraude	132

1. Risques stratégiques, opérationnels et financiers

Les facteurs de risques auxquels est exposé le groupe Christian Dior, et dont la matérialisation pourrait mettre en péril sa capacité à exercer ses activités habituelles, et à mener à bien sa stratégie, sont présentés au sein de trois catégories :

- les risques liés aux opérations ou à l'activité ;
- les risques externes ;
- les risques financiers.

Seuls les risques importants, au regard, à la fois, de leur probabilité de survenance et de leur impact négatif pour le Groupe, sont présentés ci-après. L'importance des risques a été évaluée après prise en considération des mesures de prévention et de gestion des risques mises en place par le Groupe. Les risques ont été positionnés selon leur niveau de criticité, s'échelonnant de 3 (risque modéré) à 1 (risque critique).

Nature des risques	Description du risque	Niveau de criticité ^(a)	Voir §
Risques liés aux opérations ou à l'activité	Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons	1	1.1.1
	Risques liés à la disparition de compétences stratégiques	3	1.1.2
	Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières	3	1.1.3
	Risques liés aux systèmes d'information	3	1.1.4
Risques externes	Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles	1	1.2.1
	Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe	2	1.2.2
	Risques liés à l'environnement sanitaire, politique et économique	1	1.2.3
	Risques liés au changement climatique	2	1.2.4
	Risques liés à la survenance de sinistres	3	1.2.5
Risques financiers	Risques liés au change	1	1.3.1
	Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt	3	1.3.1
	Risques liés à la politique fiscale	3	1.3.2

(a) 1 : Critique ; 2 : Important ; 3 : Modéré.

1.1 Risques liés aux opérations ou à l'activité

Les risques opérationnels – et leur gestion – sont pour l'essentiel localisés au niveau de LVMH et de ses filiales.

1.1.1 Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons

Description du risque	Gestion du risque
La notoriété des marques repose sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution ainsi que sur la politique de communication mise en œuvre. Des produits, des modes de production, des réseaux de distribution et des modes de communication en inadéquation avec l'image des marques pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et écarts d'acquisition inscrits au bilan du Groupe au 31 décembre 2020 s'élève à 29,5 milliards d'euros.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe exerce une vigilance accrue à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques notamment via l'enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits ainsi qu'une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques du Groupe et des marques de même nom. • Le Groupe soutient et développe la notoriété de ses Maisons en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (direction artistique, œnologie, recherche en cosmétiques...), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et en mettant en avant la spécificité de chaque Maison. • Le Groupe met en œuvre à chaque étape de la production un processus de contrôle et d'audit qualité exigeant et sélectionne ses sous-traitants selon les critères les plus élevés en termes de qualité des produits et des modes de production. • Enfin, le Groupe met en place un processus de validation strict des investissements publicitaires (visuels, types de support, médias...).

Description du risque	Gestion du risque
La circulation dans les médias ou sur les réseaux sociaux d'informations préjudiciables au Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe effectue une veille constante des médias et des réseaux sociaux associée, le cas échéant, à des recours juridiques, et au maintien permanent d'un dispositif de gestion de crise. Les actions menées par le Groupe visent la mise en place d'un cadre juridique adapté au monde digital, afin d'établir les responsabilités des différents acteurs impliqués, un devoir de vigilance contre les actes illicites en ligne devant être partagé par l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur digitale.
Les comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des collaborateurs, des distributeurs ou des fournisseurs du Groupe ainsi que le non-respect des règles de conformité (Sapin II, RGPD...)	<ul style="list-style-type: none"> Les collaborateurs et les Maisons sont sensibilisés au respect des règles éthiques dans le Groupe par la diffusion de Codes de conduite, chartes et outils complémentaires, notamment : les Codes de conduite Christian Dior et LVMH, les Codes de conduite Fournisseurs Christian Dior et LVMH, la Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins et les outils complémentaires permettant d'appréhender et d'appliquer ces principes (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et responsabilité », §2.2). Les contrats de distribution du Groupe encadrent strictement ces aspects, faisant également l'objet de contrôles réguliers via des audits de terrain de la part des Maisons. LVMH s'engage également dans une démarche de gestion responsable des approvisionnements (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et responsabilité », §5.2).

1.1.2 Risques liés à la disparition de compétences stratégiques

Description du risque	Gestion du risque
Le Groupe est caractérisé par ses marques, un savoir-faire unique et des méthodes spécifiques de production, pour des produits vendus dans le monde entier. La disparition de ces savoir-faire et de compétences stratégiques notamment dans les domaines de la maroquinerie ou de l'horlogerie pourrait impacter fortement la qualité des produits.	<ul style="list-style-type: none"> Afin de garantir la pérennité de ces savoir-faire, le Groupe mène des actions en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, notamment à travers une action envers la reconnaissance de la spécificité des métiers du luxe comme métiers « d'excellence », avec des critères propres au secteur économique du luxe et permettant de mieux répondre à ses besoins et exigences (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Talents et attractivité », §2.3). Afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et de Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Arts investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs (voir le « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Présentation des activités, faits marquants et perspectives », §2.5).
La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer et retenir ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel.	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Le Groupe veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et des responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne (voir le « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Talents et attractivité », §3.1).

1.1.3 Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières

Description du risque

Le Groupe est fortement dépendant de matières premières et de ressources naturelles souvent rares, précieuses et difficiles d'accès, et menacées par les conséquences du changement climatique sur les écosystèmes naturels et les communautés locales, utilisées pour la conception des produits. De la même façon, le Groupe dépend de la variation du prix des matières premières (or, raisins, cuir, coton...)

Gestion du risque

- À l'instar des savoir-faire stratégiques, le Groupe a développé une politique d'internalisation d'une partie de l'approvisionnement en matières premières stratégiques (vignobles champenois, investissements effectués par LVMH Métiers d'art pour les activités Mode et Maroquinerie).
- Le Groupe s'engage dans une amélioration continue de la traçabilité des matériaux jusqu'à leur origine permettant de mieux appréhender le risque d'approvisionnement. Il contribue activement aux solutions pour combattre les risques environnementaux et sociaux dans les filières soit via des initiatives sectorielles (approvisionnement responsable soutenu par Textile Exchange) soit via l'achat de matières avec les plus hauts standards de certification. Le Groupe a également lancé un programme d'agriculture régénératrice ambitieux.
- Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes et sécuriser les approvisionnements en raisins en Champagne (voir le « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Présentation des activités, faits marquants et perspectives », §1.1.4).
- Les Maisons établissent des relations de partenariats durables auprès de leurs fournisseurs, notamment via le département Recherche et Développement pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques, via les partenariats avec les éleveurs pour les Maisons de Mode et Maroquinerie, ou encore via les contrats d'approvisionnement pluriannuels en raisins et eaux-de-vie dans le secteur des Vins et Spiritueux.
- LVMH a sécurisé la part métaux précieux du coût de production des activités de Montres et Joaillerie via l'achat de couvertures auprès de banques, ou la négociation du prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs ou des producteurs.

1.1.4 Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque

Le Groupe est exposé à des cyber risques pouvant résulter de cyber-attaques opportunistes ou ciblées, de malveillances ou dommages indirects dus à des tiers, de malveillances internes ou d'événements non intentionnels. La matérialisation de ces risques peut entraîner la perte, corruption ou divulgation de données sensibles, telles que des informations relatives aux produits, aux clients, aux données financières. De tels risques peuvent également se traduire par une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus et activités concernés.

Ils peuvent avoir des conséquences financières, réputationnelles, contractuelles ou légales.

Gestion du risque

- Le Groupe analyse les risques cyber et met en œuvre une gouvernance et des politiques de sécurité générales mais aussi des règles de sécurité techniques, organisationnelles et contractuelles pour traiter ces risques. Il définit des orientations stratégiques en matière de cyber-sécurité, élabore et publie des plans d'action communs, intègre et instruit un volet sécurité dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »).
- Les programmes globaux de cyber-sécurité ont permis de renforcer la sécurité des outils collaboratifs, des réseaux, des annuaires Active Directory et des postes de travail et serveurs. Parmi les mesures clés permettant de réduire l'impact d'un scénario d'amplitude, notamment en cas de propagation latérale d'une cyber-attaque, la segmentation des réseaux entre les Maisons s'est ajoutée au fait que les systèmes d'information des Maisons sont largement indépendants. De plus, pour accompagner le mouvement vers le *cloud*, un focus particulier a été fait sur la gestion de l'identité, et notamment la fédération d'identités et l'authentification multi-facteurs. Tous ces dispositifs interviennent en amont en matière de prévention, mais aussi en termes de détection, d'investigation et de réponse à incidents, notamment dans leur capacité à contenir les attaques.
- Le Groupe a mis en place des services partagés de cyber-défense qui assurent la surveillance et la détection de non-conformités, de vulnérabilités et d'événements de sécurité suspects. Ces services apportent également un support à chaque Maison pour répondre aux incidents avérés et aux cyber-crisis.
- Le Groupe conduit régulièrement des actions de formation et d'entraînement à la gestion de cyber-crisis et a initié un programme global de sensibilisation.

Voir également ci-après le § 3.3 Systèmes d'information et de communication concernant le rôle des équipes cyber-sécurité et du CISO (Chief Information Security Officer), la réalisation des campagnes d'audit et tests d'intrusion, et la diffusion du kit méthodologique « Plan de continuité des opérations ».

Le Groupe peut être exposé à la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles.

Le Groupe veille à la conformité aux réglementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement général sur la protection des données (RGPD) en imposant la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du Groupe. Ainsi, chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un délégué à la Protection des données (Data Protection Officer, « DPO ») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cyber-sécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH, etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Éthique et Responsabilité », § 5.7).

1.2 Risques externes

1.2.1 Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles

Description du risque	Gestion du risque
<p>La contrefaçon ou la copie des produits des marques, des savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent entraîner un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat et progressivement nuire à l'image de marque des produits concernés et à la confiance des consommateurs.</p> <p>De même, des produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie et les Parfums et Cosmétiques peuvent être distribués, en dehors de la volonté du Groupe, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour agir contre la contrefaçon des produits, le Groupe procède à un enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits, que ce soit en France ou dans les autres pays, et développe une collaboration étroite, dans les pays concernés, avec les autorités gouvernementales, les douanes, les avocats spécialistes de ces questions, et les acteurs du monde digital que le Groupe sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon. • Le Groupe est présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial. • Le Groupe et certains acteurs de l'internet coopèrent afin d'améliorer la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe et de combattre la publicité et la vente en ligne des produits de contrefaçon. • Le Groupe lutte également contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution. La lutte contre la contrefaçon a coûté au Groupe en 2020, en dépenses internes et externes, 33 millions d'euros environ.

1.2.2 Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe

Description du risque	Gestion du risque
<p>L'évolution défavorable des droits de douane ou restrictions à l'importation portant sur les produits de luxe (par exemple : la hausse des droits de douane appliqués par les États-Unis notamment sur les vins français et whiskys écossais), les évolutions défavorables de la législation fiscale appliquée aux activités du Groupe, mais aussi l'évolution défavorable du droit de la concurrence de nature à entraver la politique de distribution sélective du Groupe, peuvent être pénalisantes pour le Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe met en œuvre un dispositif de veille réglementaire dans toutes ses régions d'implantation afin d'anticiper et de se prémunir contre les risques de non-respect par méconnaissance des évolutions réglementaires. • Le Groupe participe activement aux discussions globales visant à conclure une nouvelle génération d'accords de libre-échange entre l'Union européenne et les pays tiers, qui concernent non seulement l'accès aux marchés des pays tiers, mais aussi la signature d'accords facilitant l'accès des touristes des pays tiers à l'Union européenne. • Le Règlement européen de 1999 n° 2790/1999, autorisant le recours à la distribution sélective, y compris dans le cas des ventes par internet confère une protection juridique au Groupe ainsi qu'à ses clients et lui offre des moyens supplémentaires de lutte contre la contrefaçon et contre la distribution parallèle de ses produits, tant dans le monde physique que digital.

1.2.3 Risques liés à l'environnement sanitaire, politique et économique

Description du risque	Gestion du risque
<p>La survenance de crises sanitaires perturbant les activités de production, les flux logistiques et touristiques, l'ouverture des boutiques, peuvent avoir un impact négatif sur les activités du Groupe.</p> <p>Ainsi, en 2020, l'activité du Groupe a été significativement affectée par les effets de la pandémie de Covid-19, qui a entraîné la fermeture des boutiques et des sites de production du Groupe dans la plupart des pays durant plusieurs mois.</p>	<p>En 2020, le Groupe a témoigné d'une bonne capacité de résistance dans un environnement économique fortement perturbé par la grave crise sanitaire. Les équipes ont manifesté un engagement fort pour faire face à cette situation sans précédent alors que des efforts d'adaptation à la conjoncture actuelle ont été activement menés afin de contrôler les coûts et d'accroître la sélectivité des investissements. Les Maisons ont témoigné d'une agilité remarquable pour accélérer le développement des ventes en ligne et renforcer la relation avec leurs clients en s'appuyant sur leur stratégie digitale.</p> <p>Les atouts du Groupe pour faire face à ce type de crise sont une politique exigeante de qualité pour toutes les réalisations, ainsi que le dynamisme et la créativité incomparable des équipes. En outre, la répartition des activités du Groupe dans toutes les zones géographiques et dans des secteurs d'activités diversifiés permettent également d'amortir les chocs et les perturbations induites par ce type de crise.</p>
<p>L'instabilité géopolitique et sécuritaire peuvent avoir un impact négatif sur les ventes réalisées par les activités de « travel retail » au sein de la Distribution sélective, ainsi qu'au sein du groupe d'activités Mode et Maroquinerie, dont les boutiques bénéficient de la clientèle des touristes.</p>	<p>Le Groupe est peu présent dans des zones instables politiquement. Il importe de souligner que l'activité du Groupe est répartie principalement sur trois zones géographiques, l'Asie, l'Europe Occidentale et les États-Unis, favorisant un équilibre géographique des activités et une compensation entre zones.</p>

1.2.4 Risques liés au changement climatique

Description du risque	Gestion du risque
<p>Les risques environnementaux et particulièrement le changement climatique peuvent impacter les écosystèmes, provoquer l'épuisement des ressources naturelles essentielles à la fabrication des produits, mettre en péril la continuité de chaînes d'approvisionnements et interrompre l'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme LIFE structure l'engagement d'atténuation des activités du Groupe et des Maisons autour d'un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'un plan de labellisation des matières premières les plus impactantes, de la réduction des consommations d'énergie des sites et boutiques, de transports moins impactants et du Fonds carbone. • Le Groupe met en place un plan d'action concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe : de la modification des dates de vendange à l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vignes, utilisation de l'irrigation dans certains pays et plus largement l'enjeu majeur de la disponibilité en eau). • La forte dépendance du Groupe aux ressources naturelles le pousse à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable et de préservation des matières premières. Pour favoriser cette approche, plusieurs projets de développement de nouvelles filières d'approvisionnements responsables sont en cours pour les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, Montres et Joaillerie (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité », §3).

1.2.5 Risques liés à la survenance de sinistres

Description du risque	Gestion du risque
<p>Dans le cadre de ses activités de production et de stockage, le Groupe est exposé à la survenance de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux, ou les catastrophes naturelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, le Groupe s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein du Groupe (notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement). • La protection des actifs du Groupe s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie FM Global et NFPA). • En concertation avec ses assureurs, le Groupe adopte l'approche dite RHP (Risques hautement protégés) afin de réduire de manière significative le risque d'incendie et pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives. Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux (voir « Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité », §5). • Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre la continuité des activités et des plans de secours.

1.3 Risques financiers

1.3.1 Risques de change, de taux et de liquidité

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts liés à son activité, ses financements ou ses investissements. Cette gestion est pour l'essentiel centralisée au niveau de la Direction financière de LVMH et de la filiale assurant la gestion centralisée de la trésorerie de LVMH. Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion, et des procédures très strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché. L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques, de mise en œuvre des opérations (middle office

et front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle très rapide des opérations.

Le dispositif de couverture est présenté au Comité d'audit de LVMH.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi et font l'objet de présentations régulières au Comité exécutif du Groupe, et d'une documentation détaillée.

Risque de change

Description du risque	Gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Les fluctuations de change entre l'euro, devise dans laquelle est libellée la majeure partie des dépenses de production du Groupe et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe (en particulier le dollar US, la livre sterling, le dollar de Hong Kong, le Renminbi chinois et le yen japonais) peuvent modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros. Voir Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour l'analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe. Le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs substantiels en devises. Voir l'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial en Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées. 	<ul style="list-style-type: none"> L'exposition au risque de change est gérée de manière active, afin de réduire la sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent la forme de ventes à terme ou de produits optionnels. Les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2021 pour les principales devises de facturation sont présentés en Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés. Ces niveaux s'élèvent à 91% pour le dollar US et 85% pour le yen japonais. Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif.

Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt

Description du risque	Gestion du risque
<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés d'accès à la liquidité nécessaire pour honorer ses engagements financiers, voir Note 23.7 de l'annexe aux comptes consolidés pour la ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle. Le Groupe pourrait subir une hausse de ses coûts de financement à la suite d'une hausse des taux d'intérêt. Voir Notes 19.4 et 19.6 de l'annexe aux comptes consolidés l'analyse de la dette financière par échéance et nature de taux ainsi qu'une analyse de la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Au 31 décembre 2020, le montant de la dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 11,0 milliards d'euros, est inférieur au solde de 20,4 milliards d'euros de trésorerie et équivalents. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 16,0 milliards d'euros. Le Groupe a accès à une base d'investisseurs diversifiée (obligations et placements privés court terme), à des financements à long terme, bénéficie de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées. Enfin, LVMH dispose d'une bonne qualité de crédit, reflétée par ses deux ratings (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard & Pours). Gestion du risque de taux par la mise en place de swaps ou par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux. Les contrats d'emprunts et dettes financières ne sont assortis d'aucune clause spécifique susceptible d'en modifier significativement les conditions.

1.3.2 Risques liés à la réglementation fiscale

Description du risque

Du fait de son implantation mondiale, le Groupe est soumis à des réglementations fiscales complexes et variées. En tant que groupe exportateur, il est exposé au risque d'absence de consensus au sein des pays dans lesquels il exerce son activité, concernant notamment la définition et la localisation de la valeur pour les besoins de la répartition des bases d'imposition. Ceci peut entraîner des situations de double imposition.

La multiplication, la complexité et l'instabilité de la réglementation fiscale et de son interprétation notamment dans un contexte de concurrence fiscale internationale sont autant de facteurs de risques auxquels le Groupe est confronté.

Gestion du risque

La politique fiscale du Groupe est en adéquation avec les principes directeurs décrits dans les Codes de conduite. Le Groupe s'engage à respecter les lois et règlements en vigueur dans les pays dans lesquels il exerce son activité en s'appuyant sur la direction Fiscale du Groupe et les Directions financières, assistées de conseils externes le cas échéant.

La politique fiscale du Groupe reflète l'activité réelle et le développement du Groupe, tout en préservant sa compétitivité. Par ces activités, le Groupe participe au développement des territoires dans lesquels il est implanté notamment au travers de sa contribution fiscale. Outre l'impôt sur les bénéfices, le Groupe paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des territoires dans lesquels il opère.

Le Groupe s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant de mener à bien leur mission. Le Groupe respecte les obligations de « reporting pays par pays » et transmet les informations requises aux administrations fiscales conformément aux dispositions applicables.

2. Politique d'assurance

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et de continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du sinistre maximum possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Par rapport aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'est pas significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Les coûts de programmes d'assurance supportés par les sociétés du Groupe sont proches de 0,18 % du chiffre d'affaires consolidé.

Dans le contexte d'un durcissement notable du marché d'assurance mondial courant 2020, le Groupe a subi des hausses de primes significatives qui ont été palliées par une augmentation importante d'auto-assurance en dommage et perte d'exploitation.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe sont les programmes visant à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, terrorisme, violence politique, cyber, construction, transport, crédit et responsabilité civile.

2.1 Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation

La plupart des activités industrielles du Groupe sont couvertes dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 12 à 24 mois. La limite de garantie de ce programme est de 1,2 milliard d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé d'après l'analyse des sinistres maximums possibles du Groupe.

Les garanties «événements naturels», accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe

ont été doublées en 2018 et sont maintenant de 50 à 150 millions (selon les régions géographiques) d'euros par sinistre et par an. Suite à une étude de modélisation du risque tremblement de terre au Japon réalisée en 2014 ainsi qu'une mise à jour des zones de risques majeurs en 2016 et 2018, une garantie spécifique de 20 milliards de yens a été prise pour ce risque. Une deuxième étude similaire a été entreprise en 2018 pour le risque de tremblement de terre en Californie, suite à laquelle une garantie de 75 millions de dollars US a été souscrite, en augmentation sensible par rapport à 2017. Ces niveaux sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

2.2 Assurance transport

Les entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport «Stock et Transit». La limite de garantie du programme est de 50 millions d'euros et correspond

au risque maximal pour les transports en cours à un instant donné.

2.3 Assurance responsabilité civile

Le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe. Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États. Dans certaines conditions et limites, le Groupe couvre, directement ou à travers un contrat d'assurances, la responsabilité que ses dirigeants et collaborateurs pourraient encourir à titre personnel, individuellement ou solidairement, à l'égard de tiers en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions.

2.4 Couverture des risques spéciaux

La couverture des risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, du risque crédit client, des actes de terrorisme et violence politique, des risques de pertes ou corruptions de données informatiques, et au sens plus large tous les risques «cyber»,

des risques liés aux projets de constructions immobiliers, ou risques liés à l'environnement sont assurées, le cas échéant, par des polices dédiées au niveau mondial ou local.

3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place

3.1 Organisation

3.1.1 La gestion des risques et les activités de contrôle dans la société Christian Dior

L'environnement de contrôle

Compte tenu de son intégration au sein d'un groupe disposant des compétences nécessaires à son administration, Christian Dior a recours aux services spécialisés de la société Agache⁽¹⁾ qui couvrent principalement les domaines stratégique, juridique, financier et comptable. Une convention de prestation de services a été conclue à cet effet avec la société Agache.

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, exerçant par ailleurs des fonctions identiques chez LVMH.

Les éléments clés des procédures de contrôle interne

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. 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 pouvoir 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 procédures connues des utilisateurs potentiels;
- des bases de données intégrées (une seule saisie pour tous les utilisateurs);
- des contrôles fréquents, internes et externes.

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 du palier de sous-consolidation LVMH garantissent l'intégration de l'information.

Le contrôle juridique

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement régulier entre le service Comptabilité de la Société et la direction Juridique.

3.1.2 Organisation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne de LVMH

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 principalement le pôle média, la construction et commercialisation de yachts de luxe, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués d'entités de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

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

- les sociétés du groupe, dont la société mère LVMH SE, sont responsables de leurs propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du Groupe; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel, et une plate-forme applicative d'évaluation des risques et du contrôle interne; par ailleurs, une sensibilisation sur des thématiques en lien avec le contrôle interne est assurée tout au long de l'année;
- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, à l'activité de la marque; par délégation, chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

3.1.3 Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise définies ci-dessous, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

(1) Anciennement dénommée Groupe Arnault.

3.1.4 Instances de gouvernance du Groupe

Les **Conseils d'administration de Christian Dior et de LVMH** contribuent à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de leurs membres, la clarté et la transparence de leurs décisions. Les Conseils sont tenus régulièrement informés de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veillent à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont ils rendent compte dans leurs Rapports de gestion.

Ils sont informés périodiquement, ainsi que leurs Comités d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

Les **Comités d'audit de la performance de Christian Dior et de LVMH** s'assurent notamment de l'application des principes comptables suivis par le Groupe conformément aux normes comptables en vigueur, examinent les comptes sociaux et consolidés et veillent à la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

Le **Comité éthique et développement durable de LVMH**, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action, avec pour mission de : contribuer à la définition des règles de conduite devant inspirer le comportement des dirigeants et collaborateurs en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale ; veiller au respect de ces règles ; examiner la stratégie du Groupe dans ces matières et le contenu des rapports s'y référant.

Le **Comité exécutif de LVMH**, composé des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, 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 et la bonne application des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants.

3.1.5 Première ligne de maîtrise

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

Le **management opérationnel** : l'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels est un point majeur du dispositif de contrôle interne appliqué aux processus métier ; ceux-ci mettent en œuvre au jour le jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

Les **Comités de direction des Maisons et filiales** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre. Les Comités de direction des Maisons sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques majeurs ; ils révisent annuellement la cartographie des risques, évaluent le niveau de leur maîtrise et l'avancée des stratégies de couverture et plans d'actions associés.

3.1.6 Deuxième ligne de maîtrise

La deuxième ligne de maîtrise est assurée par les directions fonctionnelles de LVMH.

La **direction « Éthique et Conformité »** rattachée à la Direction générale, élabore des normes de comportement et met en place les différents outils nécessaires à l'accompagnement des différentes Maisons du Groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et de protection des données personnelles. Elle participe à l'actualisation du référentiel de contrôle interne sur des sujets d'éthique et de conformité, pour s'assurer du respect de ces exigences dans toutes les entités. Elle administre le système d'alerte interne centralisé de LVMH et contribue à l'identification et l'évaluation des principaux risques. La Direction est assistée par les représentants issus des différentes directions du groupe, et par le réseau des correspondants « éthique et conformité » mis en place au sein de chacune des Maisons, et rend compte au Comité d'éthique et du développement durable.

La **direction Juridique** accompagne les activités et le développement du groupe dans leur dimension juridique. Elle mène les négociations relatives aux acquisitions, cessions ou partenariats. Elle définit la stratégie judiciaire du groupe dans les litiges d'importance dans lesquels les sociétés du groupe se trouvent impliquées. Elle contribue à la définition et à la mise en œuvre de projets pluridisciplinaires concernant le groupe dans son ensemble. Elle participe, par l'intermédiaire de son département « Propriété Intellectuelle », à la protection des actifs essentiels du groupe que sont les marques et les brevets. Elle est en charge des questions de droit boursier et de droit des sociétés. Elle promeut le respect au sein du Groupe des lois et règlements applicables à ses activités.

Enfin, elle prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses réglementations, notamment celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mis en place par certains pays ou encore (ii) au Règlement Général européen en matière de protection des données.

La **direction Corporate Affairs** a pour objectif de protéger et promouvoir le modèle économique du Groupe et des Maisons. Avec des équipes basées à Paris et à Bruxelles, la Direction reste vigilante et, le cas échéant, mobilisée sur tous les sujets qui peuvent avoir un impact sur les priorités des activités et la réputation du Groupe. Pour cela, la Direction réalise un travail d'analyse des politiques et législations pertinentes, mène des réflexions sur les enjeux stratégiques, coordonne les actions visant au positionnement externe du Groupe et participe, en collaboration avec les Maisons et les directions régionales de LVMH, au processus décisionnel des autorités européennes, américaines et asiatiques, directement et/ou en lien avec les associations représentatives. Les domaines clés pour le business incluent : la propriété intellectuelle et l'économie numérique, la distribution et la concurrence, la gouvernance d'entreprise, les sujets liés à la filière (matières premières, production...) ainsi que la promotion et protection des industries culturelles et créatives du haut de gamme.

La **direction de l'Environnement** accompagne le Groupe et ses Maisons pour une performance environnementale d'excellence, alignée sur la Charte signée par le Président du Groupe portant sur les neuf enjeux du programme LIFE «LVMH Initiatives For the Environment» et les quatre objectifs LIFE 2020. L'organisation et les actions de la Direction et leurs déclinaisons dans les Maisons sont présentées dans le chapitre Rapport de gestion du Conseil d'administration : le Groupe – «Environnement et Durabilité».

La **direction des Risques et Assurances Groupe**, au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, est particulièrement impliquée au niveau du groupe dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

Les **autres directions fonctionnelles**, présentées dans le chapitre Acteurs propres à l'information financière et comptable, contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

La **direction du Contrôle interne**, rattachée au directeur de l'Audit et du Contrôle interne, coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs. Elle anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés, au sein des Maisons sous la responsabilité de leur Comité de direction, 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 aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions. La Direction contrôle interne du Groupe a mis en place l'Académie du contrôle interne LVMH, avec pour objectif l'animation «structurée» de l'ensemble du réseau international des contrôleurs et auditeurs internes. Cette dernière s'est accompagnée de formations virtuelles sur des sujets spécifiques et des basiques du contrôle interne.

La **direction de la Protection des Actifs et des Personnes** détermine et met en œuvre au bénéfice de vingt-huit Maisons du Groupe la politique de lutte contre la contrefaçon et le marché gris tant sur les marchés offline qu'online. Son action mondiale vise à démanteler les réseaux criminels qui portent atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la réputation de nos marques. Elle est par ailleurs en charge de la coordination des mesures de sûreté applicables au sein des Maisons et au bénéfice des collaborateurs en déplacement ou expatriés.

Ainsi, le **Comité de sécurité des salariés** se réunit régulièrement pour analyser l'efficacité des dispositifs assurant la sécurité des voyageurs et des salariés du Groupe à l'étranger, et prendre les décisions exigées par toute situation exceptionnelle.

Directions équivalentes dans les marques ou groupes d'activité : l'organisation décrite ci-avant au niveau Groupe, a son équivalent dans les principales branches d'activités et marques du Groupe.

3.1.7 Troisième ligne de maîtrise

La **direction de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH** intervient dans l'ensemble du groupe LVMH et opère dans le cadre d'un plan actualisé chaque année. Ce plan d'interventions

permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôles attendues. 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 ; il peut être modifié en cours d'année en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant différents processus opérationnels et financiers. Elles réalisent également des missions d'audit de comptes et des missions couvrant des sujets transversaux sur une même branche d'activité. Le suivi des recommandations de contrôle interne sur les missions passées est régulièrement effectué pour les filiales présentant les enjeux de contrôle interne les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du groupe LVMH via un rapport d'audit précisant les constats, 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 d'audit, les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des principales recommandations sur les missions passées sont présentées au Comité d'audit de la performance de LVMH et de Christian Dior.

3.1.8 Acteurs externes

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001...) contribuent par leurs travaux et leurs recommandations au renforcement du dispositif actuel.

3.1.9 Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable

Au niveau de Christian Dior

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding qui détient directement une participation de 41 % dans le capital de LVMH. Société cotée, LVMH est dotée d'une gouvernance qui contrôle elle-même l'intégrité et la pertinence de son information financière. Son organisation est décrite en détails ci-après. Au niveau de la société Christian Dior, l'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la direction Financière de la Société, qui supervise également la production des comptes sociaux et consolidés, ainsi que la publication du Rapport annuel et du Rapport financier semestriel. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Au niveau de LVMH

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des Directions suivantes de la direction Financière du groupe LVMH : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La **fonction comptable et consolidation** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux de LVMH SE et des sociétés des holdings de contrôle des participations du Groupe, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document d'enregistrement universel. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du groupe LVMH.

La **fonction contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion 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 fonction contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du reporting qu'elle produit, un acteur 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 LVMH indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe, opère et maintient des réseaux et systèmes de télécommunications globaux, des centres d'hébergement informatiques et des applications transversales partagées par l'ensemble du Groupe. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et société. Elle définit des orientations stratégiques en matière de cyber-sécurité, élabore et publie des politiques de sécurité internes et des plans d'action communs, intègre et instruit un volet sécurité dans tous les nouveaux projets (sécurité « by design »), assure des actions de sensibilisation, opère des services communs de cyberdéfense à travers des plates-formes de sécurité, des systèmes de collecte de traces et de détection d'alertes de sécurité, des dispositifs de réponse à incidents et gestion de crise, et des opérations d'audit (audits de conformité aux politiques de sécurité et tests d'intrusion par exemple).

La **direction des Financements et de la Trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du groupe LVMH qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, le placement des excédents de trésorerie et la gestion des risques de liquidité, de marchés (taux et change) et de contrepartie (voir, § 3 Éléments de politique financière de la section Commentaires sur les résultats

et la situation financière consolidés et § 1.3.1 Risques de change, de taux et de liquidité ci-dessus).

Plus particulièrement, cette direction assure la centralisation des disponibilités excédentaires des sociétés du Groupe, et les financements court et moyen terme des filiales.

Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Une organisation et des procédures spécifiques ont été mises en place pour mesurer, gérer, consolider et contrôler ces risques de marché. Ainsi, la distinction entre front office, back office et middle office ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur financier adjoint sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle efficace des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté régulièrement au Comité exécutif du groupe LVMH ainsi qu'au Comité d'audit de la performance et fait l'objet d'une documentation détaillée.

La **direction Fiscale** veille au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et propose des solutions fiscales adaptées aux orientations opérationnelles du groupe LVMH. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le reporting unifié des données fiscales.

La **direction de la Communication financière** est responsable de la transmission et de la coordination des informations financières du Groupe. Elle assure notamment la relation avec la communauté financière (analystes financiers et extra-financiers, actionnaires institutionnels et individuels) visant à donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. 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, Club des Actionnaires...). 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.

Chacune de ces Directions veille à la qualité du contrôle interne 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.

3.2 Normes et procédures internes

L'**Intranet Éthique et Conformité de LVMH**, accessible par tous, permet de diffuser les codes, chartes et principes destinés à guider l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il s'agit principalement du Code de conduite, des principes directeurs internes au Groupe, du Code de conduite Fournisseurs et de diverses chartes (Charte du Conseil d'administration, Charte sur les conditions de travail des mannequins et leur bien-être, Charte de conformité au droit de la concurrence, Charte Environnement, Charte relative à la sécurité des Systèmes d'information, Charte Privacy etc.).

L'ensemble des règles et procédures concourant à l'information comptable et financière, et applicables à chacune des filiales sont mises à disposition via l'**Intranet Finance** de LVMH : il s'agit notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement (centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux...); ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

La diffusion des **principes et bonnes pratiques de contrôle interne** s'effectue également via cet Intranet :

- le référentiel de contrôle interne LVMH, qui couvre l'environnement général de contrôle, onze processus clés communs à tous nos métiers (Ventes, Ventes de détail, Achats, Voyages et déplacements, Stocks, Cash, Immobilisations, Ressources humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes, Cybersécurité et Protection des données personnelles) et des processus spécifiques à nos métiers (Assurances, Licences, Production, Fin de Vie, Environnement et Concessions).

- le socle minimum de contrôle interne, « IC Base », composé de 68 contrôles clés extraits du référentiel LVMH, support de l'auto-évaluation annuelle; ce document fait l'objet d'une revue et d'une mise à jour annuelle pour intégrer de nouveaux standards ou nouvelles exigences réglementaires. À noter qu'en 2020, dix contrôles rendus obligatoires ont été définis comme des contrôles critiques dans le dispositif de contrôle interne du Groupe et de l'ensemble de ses filiales.
- les référentiels métiers développés pour refléter les caractéristiques propres à nos activités (Vins et spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Distribution Sélective).

Une **section « Risques majeurs » de l'Intranet Finance** rassemble les procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture de ces risques. Les bonnes pratiques sur les familles de risques opérationnels sélectionnées y sont également disponibles. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du risque.

Enfin, la **direction Juridique de LVMH** prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses réglementations notamment à celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le Groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mises en place par certains pays ou encore (ii) au nouveau Règlement Général européen en matière de Protection des Données.

3.3 Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la direction des Systèmes d'information de LVMH qui veille à l'harmonisation des solutions mises 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'information puis revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « 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 Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'une équipe cybersécurité, pilotée par un CISO (Chief Information Security Officer). Un CISO Groupe assure le pilotage de la politique, des projets et des services communs, ainsi que la coordination de la communauté des CISO des entités. Le CISO Groupe assure également un support en cybersécurité auprès des petites entités qui n'ont pas d'équipe cybersécurité en propre. Les CISO sont en charge du traitement des cyber-risques. Ils mettent en place des dispositifs pour traiter ces risques, sur différents axes de prévention, détection, réponse et reconstruction, en fonction des types de risque, de leur probabilité et de leur impact potentiel.

Des campagnes d'audit, de tests d'intrusion et audits de vulnérabilités sont menées par les entités et par la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

En outre, LVMH dispose d'un centre opérationnel de surveillance et d'évaluation de la sécurité des Systèmes d'information, au service des Maisons du Groupe.

3.4 Procédures de contrôles comptables, internes et externes

3.4.1 Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables) et le système de reporting comptable et de gestion administré par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

3.4.2 Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions régulières et précises ; un système de remontées d'information adapté permet de traiter une information homogène, exhaustive et fiable 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 Maison et groupe d'activités garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau de LVMH, les équipes responsables de la consolidation sont organisées 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 communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière et sa régularité au regard des normes sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

3.4.3 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 leur maison-mère, élément indispensable au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au sein de 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 des Directions concernées de la direction Financière ; durant ces réunions, 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.

3.5 Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

3.5.1 La démarche ERICA « Enterprise Risk and Internal Control Assessment »

Répondant aux directives européennes, le Groupe a mis en place, au sein de LVMH, une démarche, dénommée ERICA « Enterprise Risk and Internal Control Assessment », démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs, et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

Cette démarche est déployée sur l'ensemble des marques du Groupe ; elle comprend notamment un volet cartographie annuelle des risques majeurs de chaque marque, et l'auto-évaluation des 68 contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne par toutes les entités du Groupe. Une auto-évaluation du contrôle interne de l'ensemble des entités du groupe générant plus de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires a été réalisée au 30 juin 2020 (lors de la campagne 2019-2020). Tenant compte du contexte particulier de l'année 2020, cette méthodologie a été adaptée sur le sujet de la gestion des risques.

À noter qu'un délai de deux ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

La responsabilité des Maisons et groupes d'activités dans cette démarche est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation « ERICA », portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le Directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et décrivent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Ces lettres sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) ; elles sont communiquées à la direction Financière et à la Direction de l'audit et du contrôle interne Groupe. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes ;
- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne.

Selon les circonstances, les présidents de Maisons sont amenés à présenter au Comité d'audit de la performance de LVMH, sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives, en termes de contrôle interne et de maîtrise des risques.

3.5.2 Le pilotage des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne

Les **risques majeurs** sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. Dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des chapitres dédiés.

3.6 Prévention et détection de la fraude

Depuis quelques années, le risque de fraude a subi de fortes mutations : recrudescence des fraudes par usurpation d'identité, intensification du recours au « social engineering » avec tentatives d'intrusion et récupération de données. Le Groupe et les Maisons ont intensifié leur vigilance, adaptant leurs procédures internes et leurs campagnes de sensibilisation et formation à l'évolution des scénarii rencontrés ou raisonnablement prévisibles.

Le référentiel de contrôle interne est, par le nombre important des contrôles préventifs et détectifs associés à ce risque, le socle premier du dispositif anti-fraude.

L'obligation faite à toute entité de rendre compte au directeur de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH de toute tentative de fraude ou fraude avérée constitue une autre composante essentielle de ce dispositif : au-delà de la supervision des actions et décisions de traitement de chaque cas remonté, le Directeur s'attache à tirer les enseignements et à redescendre, après anonymisation, cette information aux directeurs financiers de toutes les Maisons.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

La **surveillance continue du dispositif de contrôle interne** et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux :

- une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur les contrôles détectifs en complément des contrôles préventifs ;
- un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle d'une liste de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne, processus intégré au dispositif ERICA ;
- les Commissaires aux comptes, tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes rendus périodiques ;
- les travaux de revue effectués par l'Audit interne Groupe et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la Direction générale du Groupe ;
- la revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations, partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

La Direction de l'audit et du contrôle interne de LVMH a ainsi mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe pour une sensibilisation soutenue des personnels les plus exposés.

À noter que des actions de sensibilisation à la fraude ont été menées au cours de l'année 2020 auprès de l'ensemble de notre communauté contrôle interne et portaient sur des problématiques spécifiques de contrôle interne liées au contexte sanitaire (développement du télétravail, fermeture des boutiques, etc.) et sur les mesures de prévention dans les processus Achats et Paiement.

Par ailleurs, dans le cadre de l'Académie du contrôle interne LVMH « the Fundamentals », un module spécifique est dédié au sujet de la fraude.

Rapport de gestion du Conseil d'administration : la société Christian Dior

1.	Résultat de la société Christian Dior	134
1.1	Commentaires sur les comptes au 31 décembre 2020	134
1.2	Présentation du compte de résultat	134
1.3	Affectation du résultat	134
2.	Actionnariat de la Société	136
2.1	Principaux actionnaires	136
2.2	Actions détenues par les organes de direction et de contrôle	136
2.3	Actionnariat des salariés	136
3.	Plans d'options - attributions gratuites d'actions	136
3.1	Options consenties par la société mère Christian Dior	136
3.2	Options consenties par sa filiale LVMH	136
3.3	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par la société mère Christian Dior	136
3.4	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par sa filiale LVMH	137
3.5	Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance durant l'exercice aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions	138
4.	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	138
5.	Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions	139
5.1	Programmes de rachat d'actions	139
5.2	Autres informations	141

1. Résultat de la société Christian Dior

1.1 Commentaires sur les comptes au 31 décembre 2020

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe de la société Christian Dior arrêtés au 31 décembre 2020 ont été établis conformément aux dispositions légales françaises en vigueur.

Le 30 septembre 2020, la Société a absorbé sa filiale Financière Jean Goujon par voie de fusion-absorption, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

1.2 Présentation du compte de résultat

Le compte de résultat inclut trois soldes intermédiaires : le résultat financier, le résultat d'exploitation et le résultat exceptionnel ; résultat financier et résultat d'exploitation cumulés forment le résultat courant avant impôt.

Le résultat financier comprend le résultat de gestion des filiales et participations ainsi que le coût de la dette financière nette.

Le résultat d'exploitation inclut notamment les frais de gestion de la Société ainsi que les frais de personnel.

Les résultats financier et d'exploitation incluent les éléments dont la nature relève de la gestion financière de la Société ou de l'exploitation administrative.

Le résultat exceptionnel englobe ainsi les seules opérations qui, du fait de leur nature, ne peuvent être comprises dans les résultats financier ou d'exploitation.

1.3 Affectation du résultat

En 2020, le résultat de la société Christian Dior se compose de revenus de dividendes liés à sa participation dans la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ; il est réduit par les charges d'exploitation et les charges financières de la Société.

Le résultat financier s'établit à 954,5 millions d'euros. Il se compose principalement de dividendes reçus de filiales pour 957,8 millions d'euros, diminués de charges nettes d'intérêts pour 3,1 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à - 10,5 millions d'euros ; il était de - 12,9 millions d'euros en 2019.

Le résultat net s'établit à 934,3 millions d'euros, contre 1 215,5 millions d'euros l'année précédente.

La proposition d'affectation du résultat distribuable de l'exercice clos le 31 décembre 2020 est la suivante :

Détermination du résultat distribuable (en euros)

Résultat net	934 273 600,01
Report à nouveau	2 436 360 029,73
Bénéfice distribuable	3 370 633 629,74

Proposition d'affectation

Distribution d'un dividende brut de 6,00 euros par action	1 083 045 096,00
Report à nouveau	2 287 588 533,74
Soit un total de	3 370 633 629,74

Pour mémoire, au 31 décembre 2020, la Société détient 96 936 de ses propres actions, correspondant à un montant non distribuable de 16,7 millions d'euros, équivalent au coût d'acquisition de ces actions.

Si cette affectation est retenue, le montant brut du dividende en numéraire ressortirait à 6,00 euros par action. Un acompte sur dividende en numéraire de 2,00 euros par action ayant été distribué le 3 décembre 2020, le solde serait de 4,00 euros ; le solde du dividende serait détaché le 20 avril 2021 et celui-ci serait mis en paiement le 22 avril 2021.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, en l'état de la législation fiscale applicable aux revenus de capitaux mobiliers, ces dividendes ouvrent droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques qui ont opté pour l'imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu sur l'ensemble de leurs revenus mobiliers éligibles, à l'abattement fiscal de 40 %.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait, dans le cadre des autorisations données, une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.

Distribution de dividendes

Conformément à la Loi, nous vous rappelons le montant brut du dividende en numéraire par action versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut (en euros)
31 décembre 2019	Acompte ordinaire	10 décembre 2019	2,20
	Acompte exceptionnel	10 décembre 2019	29,20
	Solde	9 juillet 2020	2,60
	Total		34,00
31 décembre 2018	Acompte	6 décembre 2018	2,00
	Solde	29 avril 2019	4,00
	Total		6,00
31 décembre 2017	Acompte	7 décembre 2017	1,60
	Solde	19 avril 2018	3,40
	Total		5,00

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (Tableau prévu au I de l'article D. 441-4)

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	-					4	-					-
Montant total des factures concernées TTC	-	35 429,85€	-	-	9 315,00€	44 744,85€	-	-	-	-	-	-
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	-	0,63	-	-	0,16	0,79	-					-
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice TTC							-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	-	-					-
Montant total des factures exclues							-	-	-	-	-	-
(C) Délais de paiements de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-14 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : 60 jours date de facture						<input checked="" type="checkbox"/> Délais contractuels : <input checked="" type="checkbox"/> Délais légaux : 60 jours date de facture					

2. Actionnariat de la Société

2.1 Principaux actionnaires

Les informations concernant les principaux actionnaires de la Société au 31 décembre 2020 figurent au chapitre *Autres informations* au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 290 du présent Rapport annuel.

2.2 Actions détenues par les organes de direction et de contrôle

Les informations concernant les actions détenues par les organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2020 figurent au chapitre *Autres informations* au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 290 du présent Rapport annuel.

2.3 Actionnariat des salariés

Les informations concernant l'actionnariat des salariés au 31 décembre 2020 figurent au chapitre *Autres informations* au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 290 du présent Rapport annuel.

3. Plans d'options - attributions gratuites d'actions

3.1 Options consenties par la société mère Christian Dior

Les bénéficiaires des plans d'options sont sélectionnés selon les critères suivants : performance, potentiel de développement et contribution à un poste clé.

Au 31 décembre 2020, aucun plan d'options de souscription d'actions ou d'options d'achat d'actions n'était en vigueur.

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la Société depuis le plan d'options d'achat d'actions du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

Pour les plans mis en place à compter de 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent conserver

au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions résultant de l'exercice de leurs options, correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la date à laquelle les options ont été levées) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée; cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

3.2 Options consenties par sa filiale LVMH

Au 31 décembre 2020, aucun plan d'options d'achat et d'options de souscription d'actions n'était en vigueur.

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la société LVMH, depuis le plan d'options de souscription d'actions du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019.

3.3 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par la société mère Christian Dior

Les bénéficiaires des actions gratuites sont sélectionnés parmi les salariés et dirigeants des sociétés du Groupe et des sociétés affiliées en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur performance individuelle.

Au 31 décembre 2020, aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'était en vigueur. Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place par la Société depuis celui du 6 décembre 2016 qui est arrivé à échéance le 6 décembre 2019.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et

prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions, sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

3.4 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance par sa filiale LVMH

Date de l'Assemblée	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	12/04/2018	12/04/2018	30/06/2020	
Date du Conseil d'administration	26/07/2017	25/10/2017	25/10/2017	25/01/2018	25/01/2018	12/04/2018	25/10/2018	24/10/2019	22/10/2020	
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Total
Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan	43 400	18 502	346 490	72 804	47 884	332 116	9 477	200 077	177 034	1 247 784
Dont mandataires sociaux ^(a)	-	-	43 549	-	-	37 759	-	27 956	24 215	133 479
Dont dix premiers salariés ^(b)	43 400	18 502	120 378	72 804	47 884	134 814	7 492	33 103	28 837	507 214
Nombre de bénéficiaires	1	2	851	4	1	859	33	1 039	1 031	
Date d'attribution définitive	30/06/2020 ^(c)	25/10/2020	25/10/2020 ^(c)	25/01/2021	30/06/2024 ^(e)	12/04/2021 ^(f)	25/10/2021	24/10/2022	22/10/2023	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	30/06/2020 ^(c)	25/10/2020	25/10/2020 ^(c)	25/01/2021	30/06/2024 ^(e)	12/04/2021 ^(f)	26/10/2021	25/10/2022	23/10/2023	
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale (en euros)	205,06 ^(c)	227,01	227,01 ^(c)	224,80	207,12 ^(e)	261,84 ^(f)	240,32	353,68	408,37	
Condition de Performance	Satisfaite	-	Satisfaite^(g)	-	Non applicable en 2020	Satisfaite en 2019 et en 2020^(g)	Satisfaite en 2019 et en 2020	Non satisfaite en 2020^(h)	Non applicable en 2020	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2020	21 700	18 502	248 280	-	-	-	-	-	-	288 482
Nombre d'attributions devenues caduques en 2020	-	-	8 204	-	-	6 456	189	3 300	-	18 149
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2020	21 700	18 502	248 280	-	-	-	-	-	-	288 482
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2020	-	-	22 045	-	-	10 522	314	3 300	-	36 181
Attributions en vie en fin d'exercice	21 700	-	76 165	72 804	47 884	321 594	9 163	196 777	177 034	923 121

(a) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.

(b) Dix plus importantes attributions gratuites d'actions et d'actions de performance aux salariés - non mandataires sociaux LVMH - en fonction à la date d'attribution provisoire.

(c) Attribution définitive et disponibilité des actions en deux tranches de 21 700 actions, les actions issues de la seconde tranche étant attribuées définitivement le 30 juin 2021 ; et valorisation unitaire de 199,83 euros pour les actions issues de la seconde tranche.

(d) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2024 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ou, le cas échéant, le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022); et valorisation unitaire de 210,29 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

(e) Attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et valorisation unitaire de 207,12 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

(f) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité de la totalité des actions le 30 juin 2023 sous réserve de l'atteinte des objectifs au titre de l'exercice 2022 ou, le cas échéant, attribution définitive et disponibilité de 71 681 de ces actions le 30 juin 2024 si les conditions de performance n'ont pas été atteintes au titre de l'exercice 2022 mais le sont au titre de l'exercice 2023; et valorisation unitaire pour ces actions de 244,22 euros en cas d'attribution le 30 juin 2023.

(g) Condition liée à la performance du groupe LVMH.

(h) La condition de performance lors de la mise en place du plan ouvert le 24 octobre 2019 n'étant pas satisfaite en 2020 compte tenu des circonstances exceptionnelles à l'origine de son inaccomplissement liées à la pandémie de Covid-19, conformément à la décision du Conseil d'administration de LVMH dans sa séance du 22 octobre 2020 d'amender le règlement dudit plan, les attributaires bénéficieront d'une attribution définitive égale à 50% de leur attribution provisoire sous réserve que soit atteint le Résultat Opérationnel Courant (ROC) consolidé qui sera inscrit au budget 2021 adopté par le Conseil d'administration et que, pour les dirigeants mandataires sociaux, ces modifications soient approuvées par l'Assemblée générale du 15 avril 2021 de LVMH dans sa 11^e résolution.

3.5 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance durant l'exercice aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions

3.5.1 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance attribuées provisoirement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Voir points 3.3 et 3.4 ci-dessus.

3.5.2 Attributions gratuites d'actions et d'actions de performance attribuées définitivement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux^(a) ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	26/07/2017	-	21 700
"	25/10/2017	18 502	41 217

(a) Salariés en fonction à la date de l'attribution définitive.

Les informations concernant les mandataires sociaux (non dirigeants) figurent au point 2.2.1.3 et au point 2.2.2.6 pour les dirigeants mandataires sociaux du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

L'état récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 sur les actions, les titres de créance ou les instruments financiers de la Société par les mandataires sociaux, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées mentionnées à

l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier dont la Société a eu connaissance figure au point 3 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

5. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions

5.1 Programmes de rachat d'actions

5.1.1 Information sur les programmes de rachat d'actions

L'objet de ce paragraphe est d'informer l'Assemblée générale des opérations d'achat d'actions propres qui ont été réalisées par la Société, entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2020, dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par les Assemblées générales mixtes de la Société tenues respectivement les 18 avril 2019 et 30 juin 2020.

La Société n'a acquis aucune action et aucune cession n'est intervenue.

<i>(en nombre d'actions sauf indication contraire)</i>	Contrat de liquidité	Couverture de plans	Couverture de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société	Échange ou paiement lors d'acquisitions	Actions destinées à être annulées	Total
Solde au 1^{er} janvier 2020	-	96 936	-	-	-	96 936
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
Solde au 30 juin 2020	-	96 936	-	-	-	96 936
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2020	-	96 936	-	-	-	96 936

5.1.2 Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2021

- Titres concernés : actions émises par Christian Dior SE.
- Part maximale du capital susceptible d'être achetée par la Société : 10 %.
- Nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2020 : 18 050 751 actions, mais compte tenu de l'auto-détention de 96 936 titres au 31 décembre 2020, seules 17 953 815 actions propres sont susceptibles d'être achetées (soit 9,94 % du capital).
- Prix d'achat unitaire maximal : 700 euros.
- Objectifs :
Les acquisitions d'actions pourront viser tout objectif compatible avec les textes applicables en vigueur, et notamment :
 - l'achat ou la vente par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place par la Société et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF,
 - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de plans d'options sur actions, d'attributions d'actions gratuites ou de toutes autres formes d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action, en faveur de salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée à elle dans les conditions prévues par le Code de commerce, notamment aux articles L. 225-180 et L. 225-197-2,
 - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de titres de créance échangeables en titres de la Société, et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société notamment par conversion, présentation d'un bon, remboursement ou échange,
 - leur annulation sous réserve de l'adoption de la dix-septième résolution,
 - l'achat pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital social,
 - plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, ou qui s'inscrirait dans le cadre d'une pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.
- Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 15 avril 2021.

5.1.3 Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction AMF n° 2005-06 du 22 février 2005 prise en application du Règlement général de l'AMF, récapitule sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 :

Au 31 décembre 2020

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,05 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	96 936
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	16 675 987
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	44 067 106

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 décembre 2020			
	Achats	Ventes/ Transferts	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Calls achetés	Achats à terme	Calls vendus	Ventes à terme
Nombre de titres	-	-	-	-	-	-
Dont :						
- <i>contrat de liquidité</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>achats en couverture de plans</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>levées d'options d'achat</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>exercice de calls</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>attributions d'actions gratuites</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>achats pour annulation</i>	-	-	-	-	-	-
- <i>annulations</i>	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction ^(a) (en euros)	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen (en euros)	-	-	-	-	-	-
Montants ^(a) (en euros)	-	-	-	-	-	-

(a) Hors actions attribuées gratuitement et annulations.

5.2 Autres informations

Nous vous informons, en vertu des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce que :

- la Société n'a acquis aucune action et aucune cession n'est intervenue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 dans le cadre des programmes de rachat d'actions précités ;
- à la clôture de l'exercice, le nombre d'actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat et d'attributions gratuites d'actions en cours et à venir s'élève à 96 936 actions pour une valeur nette de 16 675 987 euros. Ces actions ont été acquises à un cours moyen de 172,03 euros. Leur valeur nominale est de 2 euros. Ces actions représentent 0,05% du capital ;

- sur le fondement de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les Assemblées générales mixtes des actionnaires tenues respectivement le 18 avril 2019 et le 30 juin 2020, ces informations sont données au point 5.1 ci-avant.

Conformément à la Loi, toutes les actions auto-détenues sont privées du droit de vote.

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

1.	Gouvernement d'entreprise	144
1.1	Conseil d'administration	144
1.2	Code de gouvernement d'entreprise - application des recommandations	145
1.3	Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	146
1.4	Mandats des organes de Direction et de contrôle	151
1.5	Direction générale	158
1.6	Comité d'audit de la performance	158
1.7	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	160
1.8	Vice-Président du Conseil d'administration	161
1.9	Collège des Censeurs	161
1.10	Participation aux Assemblées générales	162
1.11	Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation	162
1.12	Autorisations proposées à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2021	164
1.13	Information sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce	164
1.14	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	165
1.15	Description de la politique d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mise en place par le Conseil d'administration, et de sa mise en œuvre	165
2.	Rémunération des mandataires sociaux	166
2.1	Politique de rémunération	166
2.2	Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020	169
2.3	Présentation des projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux	176
3.	État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	178

Ce rapport établi conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, a été arrêté par le Conseil d'administration dans sa délibération du 26 janvier 2021 et sera présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2021.

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 à long terme et la défense de l'intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, et s'il y a lieu, la raison d'être de la Société définie en application de l'article 1835 du Code civil.

Le Conseil d'administration s'attache aussi à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant, notamment, les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

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, la vérification que les risques majeurs encourus par la Société au regard de sa structure et de ses objectifs, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, sociaux ou environnementaux, sont pris en compte dans la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration veille également à la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil d'administration garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires de la Société et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

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, sont constitués au sein du Conseil d'administration. Leur composition, leur rôle et leurs missions sont définis par un règlement intérieur.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'à tout Représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent in extenso sur le site internet www.dior-finance.com. Ils sont régulièrement révisés pour prendre en compte l'évolution des dispositions législatives ou réglementaires et des bonnes pratiques de gouvernance.

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 et doivent s'abstenir, dans une telle situation, de participer au débat et au vote de la délibération correspondante. Ils doivent également l'informer de toute mise en examen, 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 à la Société au titre de cette obligation, au cours de l'exercice.

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

1.2 Code de gouvernement d'entreprise – application des recommandations

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.afep.com.

Le tableau ci-dessous présente les explications de la Société concernant les recommandations du Code AFEP/MEDEF qui ne sont pas strictement suivies :

Recommandations du Code AFEP/MEDEF

Article 9 du Code : Les Administrateurs indépendants

Point 9.5.6 : Ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans

Explications

Le Conseil d'administration a écarté ce critère, considérant que l'ancienneté du mandat n'était pas de nature à émousser le sens critique ou à porter atteinte à la liberté de jugement des Administrateurs concernés compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout majeur lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.

Article 25 du Code : La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Point 25.3.3 : Disposition spécifique aux options d'actions et actions de performance : mentionner dans la résolution d'autorisation d'attribution proposée au vote de l'Assemblée un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un sous-plafond pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations majoritairement composé d'Administrateurs indépendants au regard des critères retenus par la Société et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants, assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.

1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

1.3.1 Composition au 31 décembre 2020

Le Conseil d'administration est composé de neuf membres nommés pour la durée statutaire de trois années.

Informations personnelles				Expérience	
Prénom - Nom	Nationalité	Âge au 31/12/2020	Nombre d'actions détenues à titre personnel	Nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe	Mandat exercé
Bernard ARNAULT	Français	71 ans	534 249	-	Président du Conseil d'administration
Delphine ARNAULT	Française	45 ans	279 715	1	Administratrice
Nicolas BAZIRE	Français	63 ans	200	2	Administrateur
Hélène DESMARAIS	Canadienne	65 ans	200	-	Administratrice
Renaud DONNEDIEU de VABRES	Français	66 ans	200	-	Administrateur
Ségolène GALLIENNE	Belge	43 ans	200	2	Administratrice
Christian de LABRIFFE	Français	73 ans	200	1	Administrateur
Maria Luisa LORO PIANA	Italienne	59 ans	200	-	Administratrice
Sidney TOLEDANO	Français	69 ans	215 167	-	Directeur général et Administrateur, Vice-Président du Conseil d'administration

(a) Voir point 1.2 ci-dessus pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères retenus par la Société.

1.3.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses Comités

Le tableau ci-dessous récapitule les évolutions intervenues dans la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au cours de l'exercice 2020.

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	Néant	Néant	<ul style="list-style-type: none"> - Bernard ARNAULT, renouvelé en qualité d'Administrateur et de Président du Conseil d'administration (30 juin 2020) - Sidney TOLEDANO, renouvelé en qualité d'Administrateur, de Directeur général et de Vice-Président du Conseil d'administration (30 juin 2020) - Maria Luisa LORO PIANA, renouvelée en qualité d'Administratrice (30 juin 2020)
Comité d'audit de la performance			- Christian de LABRIFFE (9 février 2020)
Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	Néant	Néant	Néant

Position au sein du Conseil			Participation à des Comités du Conseil	
Date de première nomination	Indépendance ^(a)	Échéance du mandat	Comités institués au sein du Conseil d'administration	
			Comité d'audit de la performance	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
20/03/1985	Non	2023		
05/04/2012	Non	2021		
26/07/2017	Non	2022	Membre	Membre
05/04/2012	Oui	2021		Présidente
05/02/2009	Oui	2022	Membre	
15/04/2010	Oui	2022		
14/05/1986	Oui ^(b)	2022	Président	Membre
13/04/2017	Non	2023		
11/09/2002	Non	2023		

En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi équilibré dans le temps que possible, et en tout cas complet pour chaque période de trois ans, le Conseil d'administration a mis en place un renouvellement par roulement depuis 2010.

Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 26 janvier 2021, a examiné les mandats d'Administratrice de Madame Delphine Arnault et de Madame Hélène Desmarais, qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 15 avril 2021 et a décidé, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement de leur mandat d'Administratrice pour une nouvelle durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2024 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. Il est en outre précisé que la Société ne rentre pas dans le champ de l'obligation de représentation des salariés au sein du Conseil d'administration.

Au cours de cette réunion, le Conseil d'administration a également examiné le mandat de Censeur de Monsieur Jaime de Marichalar

y Sáenz de Tejada et a décidé, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement du mandat de celui-ci.

Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 15 avril 2021, sera donc composé de neuf membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais, Ségolène Gallienne et Maria Luisa Loro Piana, ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres, Christian de Labriffe et Sidney Toledano.

La proportion d'Administrateurs de chaque sexe étant au moins égale à 40% de ses membres, la composition du Conseil d'administration continuera à respecter les dispositions du Code de commerce sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Messieurs Bernard Arnault, Président du Conseil d'administration, et Sidney Toledano, Directeur général, n'exercent pas de mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

1.3.3 Indépendance

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 janvier 2021, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur, notamment au regard des critères d'indépendance définis aux articles 9.5 à 9.7 du Code AFEP/MEDEF et rappelés ci-dessous :

Critère 1 : ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par sa société mère.

Critère 2 : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur.

Critère 3 : ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil, significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

Critère 4 : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années.

Critère 6 : ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Critère 7 : ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : ne pas représenter des actionnaires participant au contrôle de la Société.

À l'issue de cette revue, le Conseil d'administration a conclu que :

(i) Madame Hélène Desmarais remplit l'ensemble de ces critères;

(ii) Madame Ségolène Gallienne doit être considérée comme membre indépendant nonobstant son mandat au sein du Conseil d'administration de la société Château Cheval Blanc. Le Conseil a écarté, en l'espèce, le critère lié aux relations d'affaires résultant de la détention conjointe et à égalité de la société Château Cheval Blanc, par le groupe LVMH et le groupe Frère-Bourgeois, dont elle est Administratrice, considérant que celles-ci ne sont pas significatives au regard de la taille des deux groupes et ne sont pas de nature à remettre en cause son indépendance;

(iii) Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres doit être considéré comme membre indépendant nonobstant le fait qu'il sera membre du Conseil d'administration depuis plus de douze ans en février 2021 et son appartenance au Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton, institution à but non lucratif destinée à réaliser une œuvre d'intérêt général à caractère culturel n'entrant pas dans le champ d'application du Code AFEP/MEDEF qui ne vise que les mandats exercés dans des sociétés. En outre, aucune rémunération ne lui est versée au titre de ce mandat;

(iv) Monsieur Christian de Labriffe doit être considéré comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et son ancien mandat en qualité d'Administrateur de la société Christian Dior Couture, au titre duquel aucune rémunération ne lui était versée.

Le Conseil a écarté, en l'espèce, le critère posé par le Code AFEP/MEDEF lié à l'ancienneté de leur mandat, considérant que celle-ci n'est pas de nature à émousser leur sens critique ou à porter atteinte à leur liberté de jugement, compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout majeur lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.

À la date du présent Rapport et à l'issue de l'Assemblée générale du 15 avril 2021, sous réserve des décisions de cette dernière, quatre Administrateurs sur neuf composant le Conseil d'administration, sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société. Ils représentent 44% des membres du Conseil d'administration.

Tableau de synthèse sur l'indépendance des Administrateurs à l'issue de la revue des critères d'indépendance par le Conseil d'administration du 26 janvier 2021

Dans ce tableau, « ✓ » représente un critère d'indépendance satisfait et « - » représente un critère d'indépendance non satisfait.

Prénom - Nom	Critères AFEP/MEDEF ^(a)								Administrateur indépendant
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Bernard ARNAULT	-	-	✓	-	✓	-	-	-	Non
Delphine ARNAULT	-	✓	✓	-	✓	✓	-	-	Non
Nicolas BAZIRE	-	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	Non
Hélène DESMARAIS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Renaud DONNEDIEU de VABRES	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Oui ^(b)
Ségolène GALLIENNE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Christian de LABRIFFE	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	Oui ^(b)
Maria Luisa LORO PIANA	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Sidney TOLEDANO	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	Non

(a) Voir point 1.2. ci-dessus pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères retenus par la Société.

1.3.4 Fonctionnement

- Au cours de l'exercice 2020, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois sur convocation de son Président. Le taux de présence global des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 80 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, pris connaissance de l'activité trimestrielle et décidé la distribution d'un acompte sur dividende ; il a défini les modalités et autorisé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous réserve du vote de l'Assemblée générale, s'est prononcé notamment sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, et a renouvelé les mandats du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, également Vice-Président du Conseil d'administration. Il a renouvelé les autorisations d'accorder des cautions, avals et garanties au profit de tiers et d'émettre des emprunts obligataires.

Il a, à l'effet de prendre en compte diverses dispositions de la loi du 22 mai 2019, dite Loi Pacte (i) approuvé la Charte relative au contrôle des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, (ii) modifié la Charte du Conseil d'administration et les Règlements intérieurs du Comité d'audit de la performance et du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. Il a renouvelé le mandat du Président du Comité d'audit de la performance et a aussi modifié la Charte du Conseil d'administration afin de faire coïncider la durée du mandat du Président du Comité d'audit de la performance avec celle de son mandat d'Administrateur.

Il a procédé à l'examen des conventions réglementées antérieurement autorisées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice et a autorisé la réduction du montant de la rémunération prévue à une convention réglementée. Le Conseil d'administration a également procédé à l'évaluation formalisée de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en s'appuyant sur un questionnaire écrit adressé à chacun des Administrateurs et a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux des deux Comités constitués en son sein.

Dans le contexte de crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le Conseil a décidé (i) de reporter l'Assemblée générale au 30 juin 2020 et de la tenir à huis clos (ii) de réduire de 30 % le montant global du dividende ordinaire initialement proposé à l'Assemblée générale. Il a également décidé (i) sur proposition de Monsieur Sidney Toledano, en sa qualité de Directeur général, de ne pas verser à celui-ci de rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020 et d'inviter la Direction générale de LVMH à appliquer le même dispositif à sa rémunération fixe et à ne verser aucune rémunération variable au titre de ses fonctions de membre du Comité exécutif de LVMH pour l'exercice 2020 et (ii) de réduire de 30 % le montant brut de la rémunération revenant pour l'exercice 2020 à chacun des Administrateurs et Censeur de la Société au titre de leur mandat.

Il a également approuvé le projet de fusion par voie d'absorption de la société Financière Jean Goujon, filiale à 100 %, par la Société et a constaté la réalisation de celle-ci à effet du 30 septembre 2020. Il s'est informé des mesures prises et des moyens mis en œuvre par LVMH pour répondre aux objectifs fixés en matière d'Éthique et de Conformité.

- Dans sa séance du 26 janvier 2021, le Conseil d'administration a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. 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 (qualifications et expériences professionnelles, proportion hommes/femmes, nationalités, âge) et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité de l'information délivrée aux Administrateurs (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, sensibilisation des Administrateurs aux règles d'éthique et de conformité) donnent satisfaction ;
- l'assiduité des Administrateurs est plus élevée que celle constatée en 2019 et la participation de chacun des Administrateurs aux travaux du Conseil d'administration est conforme aux attentes ;
- les domaines d'expertise, les qualifications et les expériences professionnelles des Administrateurs, la diversité, la présence de personnalités de nationalité autre que française apportent une complémentarité d'approches et de sensibilités essentielle dans un groupe de dimension mondiale ;
- le Conseil joue son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
- la composition des deux Comités et la qualité de leurs travaux n'appellent pas d'observations particulières de sa part ; il en est de même du nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur ainsi que des règles de répartition de la rémunération allouée aux Administrateurs au titre du mandat social.

Le Conseil d'administration a également examiné la politique du Groupe pour préparer celui-ci aux évolutions économiques et financières à venir.

Le Conseil s'est également prononcé sur la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux pour l'année 2021, étant rappelé qu'aucune rémunération variable ne leur sera versée au titre des fonctions exécutives dans le Groupe au titre de l'exercice 2020.

Le Conseil d'administration a pris connaissance des conclusions du rapport établi par la Direction juridique de Christian Dior portant sur les conventions courantes conclues au cours du dernier exercice ou au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Il a également, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, examiné la mise en œuvre de la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes et décidé qu'il n'y avait pas lieu d'y apporter de modifications afin de renforcer son efficacité.

Le Conseil d'administration a également modifié la Charte du Conseil d'administration afin de poser le principe d'une procédure de sélection des futurs Administrateurs indépendants, ainsi que le Règlement intérieur du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, à l'effet (i) de décrire ladite procédure et (ii) de préciser que le Comité émet des avis sur la politique de rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants mandataires sociaux et après, le cas échéant, avis d'un cabinet de conseil indépendant, sur toute dérogation à l'application de ladite politique. Il a également modifié la Charte du Conseil d'administration afin (i) de rappeler l'obligation faite aux membres du Conseil d'administration et aux personnes qui leur sont étroitement liées de déclarer à la Société et à l'Autorité des marchés financiers les opérations qu'ils réalisent sur les actions, titres de créance ou autres instruments financiers de la Société conformément à la législation en vigueur et (ii) de modifier les dispositions relatives aux fenêtres négatives applicables aux dites opérations réalisées par les Administrateurs.

1.4 Mandats des organes de Direction et de contrôle

1.4.1 Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration

Mandats d'Administrateur en cours

Bernard ARNAULT, Président du Conseil d'administration

Né le 5 mars 1949.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Bernard Arnault, après son diplôme de l'École Polytechnique, choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinel. En 1974, il en devient Directeur de la construction, puis Directeur général en 1977 et enfin Président-directeur général en 1978.

Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-directeur général de Financière Agache et de Christian Dior. Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure.

En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Président du Conseil d'administration
	Château Cheval Blanc SC	Administrateur
	Christian Dior Couture SA	Administrateur
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Président-directeur général
	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Président du Conseil d'administration

Groupe Agache

France	Agache SEDCS	Président du Directoire
--------	--------------	-------------------------

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Carrefour SA ⁽¹⁾	Administrateur
	Financière Jean Goujon SAS	Membre du Comité de surveillance
International	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc. (États-Unis)	Administrateur
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Japan KK (Japon)	Administrateur
	LVMH Services Limited (Royaume-Uni)	Administrateur

Sidney TOLEDANO, Vice-Président et Directeur général

Né le 25 juillet 1951.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Sidney Toledano a débuté sa carrière en 1977 comme Consultant marketing chez Nielsen International. Il a ensuite exercé les fonctions de Secrétaire général de Kickers avant de prendre la Direction générale de Lancel en 1984. En 1994, il rejoint la société Christian Dior Couture en qualité de Directeur général adjoint. Il en est le Président-directeur général jusqu'au 31 janvier 2018. Depuis, il est Président du Fashion Group de LVMH.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Directeur général, Vice-Président et Administrateur	
	Avenue M International SCA	Membre du Conseil de surveillance	
	Celine SA	Président du Conseil d'administration	
	Givenchy SA	Président du Conseil d'administration	
	John Galiano SA	Président du Conseil d'administration	
	Jean Patou SAS	Président	
	Kenzo SA	Président du Conseil d'administration	
	LVMH Fashion Group Services SAS	Président	
	Moynat Paris SAS	Président	
	International	111 Mount Street Limited (Royaume-Uni)	Président du Conseil d'administration
		Emilio Pucci SRL (Italie)	Président du Conseil d'administration
		Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Directeur général
		Gorgias SA (Luxembourg)	Administrateur
		JW Anderson Limited Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur
		Loewe SA (Espagne)	Président du Conseil d'administration
LVMH MJ Holdings Inc. Corporation (États-Unis)		Administrateur	
Marc Jacobs Holdings LLC (États-Unis)		Président	
Marc Jacobs International LLC (États-Unis)		Président	
Moynat Asia Ltd (Hong Kong)		Administrateur	
Moynat (Shanghai) Commercial Co.LTD. (Limited Company) (Chine)		Administrateur	
Moynat Inc. Corporation (États-Unis)		Président et Administrateur	
Moynat KK (Japon)		Directeur délégué	
Moynat Korea (Corée du Sud)		Administrateur	
Moynat Macau Ltd (Macau)		Administrateur	
Moynat Singapore Ltd (Singapour)	Administrateur		
Moynat Taiwan Ltd (Taiwan)	Administrateur		
Rossimoda Spa (Italie)	Administrateur délégué		
Autres			
	France	Andam Fashion Award Paris Association	Administrateur
		Chambre Syndicale de la Haute Couture et du Comité Exécutif de la Fédération de la Haute Couture et de la Mode	Membre du Comité de direction
		Comité Colbert	Vice-Président et Administrateur
		Institut Français de la Mode	Vice-Président et Administrateur

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Christian Dior Couture SA	Président-directeur général
	IDMC Manufacture SAS	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Président
International	CDCH SA (Luxembourg)	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Australia Pty Ltd (Australie)	Administrateur
	Christian Dior Belgique SA (Belgique)	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Administrateur délégué
	Christian Dior Commercial (Shanghai) Co Ltd (Chine)	Président
	Christian Dior Guam Ltd, Corporation (Guam)	Administrateur
	Christian Dior Saipan Ltd, Corporation (Saïpan)	Administrateur
	Christian Dior Vietnam LLC (Vietnam)	Président
	Christian Dior Couture CZ s.r.o. (République Tchèque)	Gérant
	Christian Dior Couture Korea Ltd (Corée du Sud)	Administrateur délégué
	Christian Dior Couture Maroc SA (Maroc)	Président du Conseil d'administration
Christian Dior Far East Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur	

(1) Société cotée

Christian Dior Fashion Sdn Bhd, (Malaisie)	Administrateur
Christian Dior GmbH (Allemagne)	Gérant
Christian Dior Hong Kong Ltd (Hong Kong, Chine)	Administrateur
Christian Dior Inc. Corporation (États-Unis)	Président
Christian Dior Italia Srl (Italie)	Président
Christian Dior K.K. (Japon)	Administrateur
Christian Dior Macau (Macao)	Administrateur
Christian Dior New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande)	Administrateur
Christian Dior S. de RL de CV (Mexique)	Président
Christian Dior Singapore Pte Ltd (Singapour)	Administrateur
Christian Dior UK Limited (Royaume-Uni)	Président
Christian Dior Taiwan Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur
Fendi SA (Luxembourg)	Administrateur
Les Ateliers Horlogers Dior SA (Suisse)	Administrateur
Manufactures Dior Srl (Italie)	Administrateur
Moynat (Shanghai) Commercial Co. Ltd (Limited Company) (Chine)	Président du Conseil d'administration
Nicholas Kirkwood Limited (Royaume-Uni)	Administrateur

Nicolas BAZIRE

Né le 13 juillet 1957.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Nicolas Bazire devient Directeur du Cabinet du Premier ministre Édouard Balladur en 1993. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est Directeur général de la société Agache depuis 1999.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
	Groupe Les Echos SA	Administrateur
	Jean Patou SAS	Membre du Comité consultatif
	Les Echos SAS	Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des rémunérations et Membre du Comité de désignation
	Louis Vuitton Malletier SAS	Représentant permanent d'Ufipar, Membre du Comité d'orientation
	LV Group SA	Administrateur et Membre du Comité des rémunérations
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Administrateur
	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur

Groupe Agache

France	Agache SEDCS	Membre du Directoire et Directeur général
	Agache Développement SA	Administrateur
	Europatweb SA	Administrateur
	Financière Agache SA	Directeur général délégué et Représentant permanent d'Agache SEDCS, Administrateur

Autres

France	Carrefour SA ⁽¹⁾	Administrateur, Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique
	Madrigall SA	Administrateur
International	Société des Bains de Mer de Monaco SA ⁽¹⁾ (Principauté de Monaco)	Représentant permanent d'Ufipar, Administrateur et Rapporteur de la Commission d'Administrateurs finances et audit

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Atos SE ⁽¹⁾ GA Placements SA Montaigne Finance SAS Semyrhamis SA Suez SA ⁽¹⁾	Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur Membre du Comité de surveillance Directeur général délégué, non Administrateur et Représentant permanent d'Agache SEDCS, Administrateur Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance
--------	--	---

Renaud DONNEDIEU de VABRES

Né le 13 mars 1954.

Adresse professionnelle : 50, rue de Bourgogne – 75007 Paris (France).

Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, après avoir été Sous-Préfet et membre du Conseil d'État, entame une carrière politique en 1986 étant notamment Chargé de mission auprès du Ministre

de la Défense. Il est en outre Député d'Indre-et-Loire entre 1997 et 2007. En 2002, il devient Ministre délégué aux Affaires européennes puis Ministre de la Culture et de la Communication, de 2004 à 2007. En 2008, il est nommé Ambassadeur chargé de la dimension culturelle pour la Présidence Française de l'Union européenne. Il est désormais Président de la société RDDV Partner.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾ Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance Administrateur
--------	---	--

Autres

France	RDDV Partner SAS	Président
--------	------------------	-----------

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	FPPM L'Européenne de Marbre	Président du Comité de surveillance
--------	-----------------------------	-------------------------------------

Ségolène GALLIENNE

Née le 7 juin 1977.

Adresse professionnelle : 17, allée des Peupliers – 6280 Gerpinnes (Belgique).

Madame Ségolène Gallienne a obtenu un diplôme de Bachelor of Arts in Business and Economics au Collège Vesalius à Bruxelles. Elle a occupé la fonction de Responsable des relations publiques

au sein de Belgacom et de Directrice de la communication chez Dior Fine Jewelry.

Elle est actuellement Administratrice de diverses sociétés françaises et internationales et Présidente du Conseil d'administration de Diane, société spécialisée dans le commerce d'objets d'art.

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
	Château Cheval Blanc SC	Administratrice

Autres

France	Cheval Blanc Finance SAS	Administratrice
International	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)	Administratrice
	Esso SDC (Belgique)	Gérante
	Diane SA (Suisse)	Présidente du Conseil d'administration
	Domaine Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Fonds Charles Albert Frère ASBL (Belgique)	Administratrice
	Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) ⁽¹⁾	Administratrice et Membre du Comité permanent
	Stichting Administratiekantoor Frère Bourgeois (Pays-Bas)	Administratrice
	Stichting Administratiekantoor Peuplerai (Pays-Bas)	Présidente du Conseil d'administration

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

International	Erbé SA (Belgique)	Administratrice
	Pargesa Holding SA (Suisse) ⁽¹⁾	Administratrice

Christian de LABRIFFE

Né le 13 mars 1947.

Adresse professionnelle : Tikehau Capital – 32, rue de Monceau – 75008 Paris (France).

Monsieur Christian de Labriffe a commencé sa carrière chez Lazard Frères & Cie dont il a été Associé-gérant de 1987 à 1994. Il est

ensuite nommé Associé-gérant commandité chez Rothschild & Cie Banque jusqu'en septembre 2013, puis Président-directeur général de la Société Salvepar jusqu'au 31 mars 2017. Il est Président du Conseil de surveillance de la Société Tikehau Capital depuis le 31 mars 2017.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administrateur, Président du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
--------	----------------------------------	---

Autres

France	Ace Capital Partners SAS	Président du Conseil de surveillance
	Bénéteau SA ⁽¹⁾	Représentant permanent de la société Parc Monceau, Censeur
	Parc Monceau SARL	Gérant
	TCA Partnership SAS	Président
	Tikehau Capital SCA ⁽¹⁾	Président du Conseil de surveillance
	Fondation Nationale des Arts Graphiques et Plastiques	Administrateur
International	TC Belgium Investments (Belgique)	Administrateur

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Bénéteau SA ⁽¹⁾	Membre du Conseil de surveillance
	Christian Dior Couture SA	Administrateur
	DRT SA	Représentant permanent de la société Tikehau Salvepar, Administrateur
	HDL Développement SAS	Représentant permanent de la société Salvepar, Administrateur
	Salvepar SA ⁽¹⁾	Président-directeur général

(1) Société cotée.

Maria Luisa LORO PIANA

Née le 15 novembre 1961.

Adresse professionnelle : Laprima Holding Srl, Via Paolo Andreani 4 20122 Milano.

Madame Maria Luisa Decol Loro Piana est née et a grandi à Venise. Après avoir vécu à Londres pendant plusieurs années, elle travaille chez Krizia, d'abord au service de presse et ensuite au

service produit. Après avoir rencontré Sergio Loro Piana, elle travaille avec lui pendant plus de vingt ans à l'établissement, au succès et au positionnement de la marque Loro Piana, en ouvrant plus de cent boutiques dans le monde.

Elle est actuellement Administratrice de Loro Piana Spa et ambassadrice de la marque et de l'image de l'entreprise.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
Italie	Loro Piana SpA	Administratrice

Autres

Italie	Palma Società Semplice	Associée administratrice
	Fondation Sergio Loro Piana	Administratrice

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

Néant

Mandats d'Administratrice venant à échéance à l'Assemblée générale**Delphine ARNAULT**

Née le 4 avril 1975.

Adresse professionnelle : Louis Vuitton Malletier – 2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris (France).

Madame Delphine Arnault a commencé sa carrière dans le cabinet international de conseil en stratégie McKinsey où elle fut consultante pendant deux ans. En 2000, elle participe au développement de la société John Galliano où elle acquiert

une expérience concrète du métier de la mode. En 2001, elle rejoint le Comité de direction de Christian Dior Couture dont elle a été Directrice générale adjointe jusqu'en août 2013. Depuis septembre 2013, elle est Directrice générale adjointe de Louis Vuitton, chargée de superviser l'ensemble des activités Produits de la Maison Louis Vuitton. Depuis janvier 2019, Madame Delphine Arnault est devenue Membre du Comité exécutif du groupe LVMH.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice
	Celine SA	Administratrice
	Château Cheval Blanc SC	Administratrice
	Christian Dior Couture SA	Administratrice
	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE ⁽¹⁾	Administratrice et Membre du Comité d'éthique et du développement durable
International	Emilio Pucci Srl (Italie)	Administratrice
	Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Administratrice
	Loewe SA (Espagne)	Administratrice

Autres

International	Ferrari SpA (Italie) ⁽¹⁾	Administratrice
---------------	-------------------------------------	-----------------

(1) Société cotée.

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Havas SA ⁽¹⁾ Les Echos SAS Métropole Télévision «M6» SA ⁽¹⁾	Administratrice Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance
International	21st Century Fox Corporation (États-Unis) ⁽¹⁾ Actar International SA (Luxembourg)	Administratrice Représentante permanente d'Ufipar, Administrateur

Hélène DESMARAIS

Née le 7 juin 1955.

Adresse professionnelle : Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM) – 751 square Victoria – Montréal (Québec) H2Y 2J3 (Canada).

Madame Hélène Desmarais est, depuis sa fondation en 1996, Présidente du Conseil d'administration et Chef de la direction du Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal, plus grand incubateur d'entreprises en technologie du Canada. Elle

fait partie d'un nombre important de Conseils d'administration et de Comités dans les secteurs publics et privés, économiques, de l'éducation et de la santé. Elle est Présidente exécutive d'IVADO Labs, Présidente des Conseils d'administration de SCALE AI, de HEC Montréal et de l'Institut Économique de Montréal. Elle est également Administratrice de la Corporation de Sécurité Garda World et Gouverneure du Forum Économique International des Amériques.

Fonctions et mandats actuels**Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Administratrice, Présidente du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
--------	----------------------------------	---

Autres

Canada	Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM) C.D. Howe Institute Corporation de Sécurité Garda World Forum Économique International des Amériques Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal) Institut Économique de Montréal Institut sur la Gouvernance d'Organisations privées et publiques PME Mtl Centre-Ville IVADO Labs SCALE AI	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration Administratrice Administratrice et Membre du Comité de vérification et du Comité de régie d'entreprise Gouverneure et Présidente du Conseil d'orientation stratégique Présidente du Conseil d'administration Présidente du Conseil d'administration Fondatrice et Administratrice Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration Fondatrice et Présidente exécutive du Conseil d'administration Présidente du Conseil d'administration
--------	---	--

Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1^{er} janvier 2016

France	Christian Dior Couture SA	Administratrice
Canada	Société de développement économique Ville-Marie (SDÉVM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration

(1) Société cotée.

1.4.2 Commissaires aux comptes

	Date de début du premier mandat	Mandats en cours	
		Date de nomination/ renouvellement	Date de fin de mandat
ERNST & YOUNG et Autres 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1 représenté par M. Gilles COHEN	14 mai 2009 ^(a)	18 avril 2019	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2024
MAZARS Tour Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie représenté par M. Loïc WALLAERT et M. Guillaume MACHIN	15 mai 2003	18 avril 2019	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2024

(a) Le réseau ERNST & YOUNG exerce les fonctions de Commissaire aux comptes de Christian Dior depuis 1997.

1.5 Direction générale

Le Conseil d'administration a renouvelé en 2020, Monsieur Bernard Arnault dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et Monsieur Sidney Toledano dans ses fonctions de Directeur général, également Vice-Président.

En application des dispositions réglementaires applicables au cumul des mandats, le Conseil d'administration a décidé de ne pas modifier le choix qu'il avait fait de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration n'a pas apporté de limitation aux pouvoirs du Directeur général.

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré par les dispositions de la Charte du Conseil d'administration et des règlements des deux Comités institués en son sein qui définissent les missions de chacun de ces organes.

La Charte du Conseil d'administration prévoit notamment que le Conseil d'administration a pour missions principales de veiller au respect de l'intérêt social de la Société en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et s'il y a lieu, la raison d'être de la Société définie en application de l'article 1835 du Code civil et d'en protéger le patrimoine, de définir les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, d'approuver toute opération significative hors des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration, de procéder

à la revue annuelle des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales pour vérifier que ces conventions répondent toujours à la qualification de conventions courantes, de vérifier la fiabilité et la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social, de prendre connaissance de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée, y compris dans le domaine de la Responsabilité Sociale et Environnementale et de s'assurer que les risques majeurs encourus par la Société au regard de sa structure et de ses objectifs, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, sociaux ou environnementaux, sont pris en compte dans la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration veille également à la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Le Conseil d'administration peut également, sur des sujets spécifiques ou d'importance, désigner en son sein un ou plusieurs comités ad hoc. Enfin, les Administrateurs indépendants ont la possibilité de se réunir en dehors de la présence des autres membres.

L'équilibre des pouvoirs est également assuré par la composition du Conseil d'administration et des différents comités institués en son sein. En effet, le Conseil d'administration compte au moins 40 % d'Administrateurs indépendants, au regard des critères retenus par la Société.

1.6 Comité d'audit de la performance

Le Comité d'audit de la performance a pour missions essentielles :

- de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière, notamment des comptes sociaux et consolidés et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

- de suivre la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, s'il y a lieu, des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes sur les contrôles exercés par celui-ci en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce ;

- de veiller à l'existence, l'adéquation, l'application et l'efficacité des procédures de contrôle interne, de gestion des risques y compris ceux de nature sociale et environnementale et d'Audit interne, d'assurer le suivi de l'efficacité de ces procédures et d'adresser des recommandations à la Direction générale sur les priorités et les orientations générales de l'Audit interne, d'analyser l'exposition de la Société et du Groupe aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, avec un accent particulier sur ceux identifiés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société et du Groupe ;
- d'examiner les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques éventuels d'atteinte à leur indépendance, d'émettre un avis sur les honoraires versés aux Commissaires aux comptes et ceux versés au réseau auquel ils appartiennent par la Société et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent, que ce soit au titre de leur mission de Commissariat aux comptes ou au titre de missions accessoires, de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et d'émettre une recommandation sur les nominations à proposer à l'Assemblée générale au vu des résultats de cette consultation ;
- d'approuver les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes ou les membres du réseau auquel ils appartiennent à la Société, ou aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce, après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde pris par ceux-ci ;
- de prendre connaissance des conventions majeures conclues par une société du Groupe ainsi que des conventions entre une société du Groupe et une société tierce ayant pour dirigeant ou principal actionnaire un Administrateur de la société Christian Dior. Les opérations significatives entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce font l'objet d'une attestation par un expert indépendant désigné sur proposition du Comité d'audit de la performance ;
- de prendre connaissance des conclusions du rapport de la Direction juridique sur la revue annuelle de l'ensemble des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales qui ont été conclues par la Société au cours du dernier exercice ou au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice ;
- d'évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et de proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Monsieur Christian de Labriffe (Président) qui a notamment exercé les fonctions d'Associé-gérant chez Lazard Frères & Cie et chez Rothschild & Cie Banque, Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, qui a occupé d'éminentes fonctions publiques, et Monsieur Nicolas Bazire, Directeur développement et acquisitions de LVMH et Directeur général d'Agache. De par leur expérience professionnelle (voir également point 1.4.1 Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration) et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, chacun de ces trois membres est qualifié pour l'exercice de ces fonctions.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2020, trois fois en présence de la totalité de ses membres, une fois en présence de deux tiers de ses membres. Ces réunions se sont toutes tenues en dehors de la présence des membres de la Direction générale de la Société et les membres du Comité d'audit ont pu s'entretenir avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence de la Direction financière de la Société.

Deux réunions ont été consacrées à la revue des comptes préalablement à leur examen par le Conseil d'administration. Participent également à ces réunions le collège des Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur financier adjoint, le Directeur comptable de la Société et le Directeur financier adjoint 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 ; revue des opérations financières significatives de la Société ; examen détaillé des comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et des comptes semestriels au 30 juin 2020 ; revue de la situation comptable servant de base à la distribution d'un acompte sur dividende ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan ; conventions de Christian Dior avec les sociétés liées et programme de rachat d'actions Christian Dior. 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.

L'examen des comptes sociaux et consolidés donne lieu de la part du collège des Commissaires aux comptes à la présentation d'un Rapport complémentaire des Commissaires aux comptes portant notamment sur l'étendue et le calendrier de leurs travaux, les seuils significatifs à partir desquels les anomalies font l'objet d'un signalement, l'approche d'audit sur les comptes consolidés selon les filiales, les principaux risques et points d'attention identifiés lors de l'audit, les ajustements comptables identifiés par les Commissaires aux comptes, l'évaluation de la capacité du Groupe à poursuivre ses activités et les faiblesses détectées dans le système de contrôle interne et dans le système comptable.

En outre, le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée à la revue des actions de LVMH en matière d'environnement (programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment) en présence de la Directrice de l'Environnement de LVMH et une autre consacrée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'Audit interne au sein de LVMH, réunion à laquelle a participé la Directrice de l'Audit et du contrôle interne de LVMH.

L'examen des comptes sociaux et consolidés fait l'objet d'une présentation du collège des Commissaires aux comptes portant

notamment sur le contrôle interne, les principaux événements, et les points d'audit identifiés et les options comptables retenues.

Le Comité d'audit de la performance a eu communication de la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ainsi que du montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et a été informé des prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes.

1.7 Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a pour mission d'émettre, après étude, un avis motivé sur les candidatures et renouvellements aux postes d'Administrateur et de Censeur de la Société en veillant à ce que figurent au sein de son Conseil d'administration des personnalités extérieures et indépendantes. Il débat notamment de la qualité d'Administrateur indépendant des membres du Conseil au regard des critères applicables. En outre, il émet des propositions sur la nomination ou le renouvellement du Président du Comité d'audit de la performance.

Dans le cadre de la préparation du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le Comité émet un avis sur la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration. Le Comité est sollicité par le Président du Conseil d'administration ou par les Administrateurs exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué pour leur donner un avis sur les candidatures aux fonctions de Direction générale de la Société. Il est l'instance de réflexion en charge de définir les mesures à prendre en cas de vacance imprévisible de l'un de ces postes.

Le Comité émet, après étude, des propositions sur la répartition du montant annuel global maximal pouvant être alloué par l'Assemblée générale aux Administrateurs et, le cas échéant aux Censeurs, en rémunération de leur mandat et dresse un tableau récapitulatif des paiements effectués par la Société à chaque Administrateur et Censeur.

Il fait des propositions au Conseil sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle, immédiates et différées, sur les avantages en nature ainsi que sur l'attribution d'options et d'actions gratuites (i) du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général (aux) délégué(s) de la Société ainsi que (ii) des Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail; le cas échéant, il donne également un avis sur les contrats de consultant conclus, directement ou indirectement, avec ceux-ci. Le Comité fait des recommandations quant aux critères qualitatifs et quantifiables sur la base desquels sera déterminée la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que sur les conditions de performance applicables à l'exercice des options et à l'attribution définitive des actions gratuites.

Le Comité se prononce sur la politique générale d'attribution d'options et d'actions gratuites par la Société. Il prend position sur les éventuels régimes de retraite complémentaire mis en place par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux et formule des recommandations sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant mandataire social à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Le Comité fournit un avis sur les rémunérations fixes et variables, immédiates et différées, ainsi que sur les avantages en nature et les attributions d'options et d'actions gratuites par la Société à ses Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. À cet égard, le Comité peut demander communication des accords conclus et de toutes données comptables relatives aux paiements effectués.

Le Comité s'informe également des procédures concernant les versements d'honoraires et remboursements de frais aux prestataires extérieurs et fait toutes recommandations à ce sujet.

Le Comité prépare chaque année un projet de rapport qu'il soumet au Conseil d'administration, repris à destination de l'Assemblée générale des actionnaires et relatif aux rémunérations des mandataires sociaux, aux attributions d'actions gratuites dont ils ont bénéficié au cours de l'exercice, ainsi qu'aux options octroyées ou levées par ceux-ci au cours de cette même période. Ce rapport mentionne également les dix plus importantes attributions gratuites d'actions et d'options ainsi que les dix plus importantes levées d'options dont ont bénéficié les salariés du Groupe, non mandataires sociaux.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Madame Hélène Desmarais (Présidente), Messieurs Nicolas Bazire et Christian de Labriffe.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2020, en présence de deux tiers de ses membres. Il a notamment (i) défini des propositions pour la rémunération fixe à attribuer à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général de la société Christian Dior et a été informé de la rémunération de celui-ci en sa qualité de Président du Fashion Group de LVMH et de ses avantages en nature, (ii) pris acte des critères définis pour déterminer le montant de la rémunération variable à attribuer à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Président du Fashion Group, (iii) pris connaissance du tableau des rémunérations versées au titre de leur mandat, aux Administrateurs et au

Censeur au cours de l'exercice 2019 et (iv) revu le projet de rapport du Conseil d'administration sur la politique de rémunération à soumettre au vote des actionnaires.

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. Il a examiné les mandats des membres du Conseil d'administration venant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 30 juin 2020 et, après avoir examiné la situation de chacun des Administrateurs, a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats d'Administrateur de Madame Maria Luisa Loro Piana, et de Messieurs Bernard Arnault et Sidney Toledano, ainsi qu'au renouvellement du mandat de Monsieur Bernard Arnault, en qualité de Président du Conseil d'administration et de Monsieur Sidney Toledano, en qualité de Directeur général et de Vice-Président du Conseil d'administration. Il a également proposé au Conseil d'administration de renouveler le mandat du Président du Comité d'audit et de modifier le Règlement intérieur du Comité d'audit de la performance à l'effet d'aligner la durée du mandat du Président dudit Comité sur celle de son mandat d'Administrateur.

Préalablement à la réunion du Conseil d'administration du 26 janvier 2021, le Comité a en particulier passé en revue et fait des propositions concernant la politique de rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants mandataires sociaux et a pris connaissance du projet de rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et du rapport du Conseil d'administration sur les résolutions notamment sur les développements relatifs aux rémunérations.

Il a procédé à la revue de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux pour 2021 et a considéré qu'aucun événement ne justifiait sa modification. Il a été informé de la rémunération annuelle fixe du Directeur général versée par LVMH au titre de son contrat de travail avec cette société pour 2021. Il a également été informé des rémunérations fixes pour 2021 du Président du Conseil d'administration au titre de ses fonctions dans LVMH et de celles des Administrateurs recevant une rémunération, autre que celle perçue au titre de leur mandat, de la part des sociétés contrôlées. Le Comité a également examiné l'ensemble des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2021 et a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats d'Administratrice de Madame Delphine Arnault et de Madame Hélène Desmarais, ainsi qu'au renouvellement du mandat du Censeur de Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada.

Le Comité a mis en place une procédure de sélection des Administrateurs indépendants visant à atteindre un équilibre dans la Composition du Conseil d'administration au regard des compétences et de la diversité de ses membres, dont le contenu est décrit dans le Règlement Intérieur du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations.

Le Comité rendra compte de l'application pratique de la procédure de sélection des Administrateurs dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise de la Société.

1.8 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Vice-Président a pour mission de présider les réunions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale en l'absence du Président du Conseil d'administration. Monsieur Sidney Toledano est Vice-Président du Conseil d'administration.

1.9 Collège des Censeurs

1.9.1 Composition et fonctionnement

Les Censeurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration et sont choisis parmi les actionnaires à raison de leur compétence. La durée statutaire de leur mandat est de trois années.

Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative. Ils peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus généralement sur

tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des Comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives. Leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

La Société compte actuellement un Censeur : Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, dont la bonne connaissance du Groupe et du marché mondial du luxe constitue un atout indéniable lors des débats du Conseil d'administration.

Censeur

Prénom - Nom	Nationalité	Date de première nomination	Renouvellement du mandat
Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA	Espagnol	11/05/2006 ^(a)	2021

(a) Date de première nomination au sein du Conseil d'administration.

1.9.2 Liste des mandats du Censeur

Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

Né le 7 avril 1963.

Adresse professionnelle : SGIE – CC Plaza Norte 2, Plaza del Comercio – 28703 San Sebastian de los Reyes – Madrid (Espagne).

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 150 actions.

Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada débute sa carrière en 1986 à Paris où il travaille pour la Banque Indosuez sur le Marché de futurs du MATIF. Il rejoint ensuite Crédit Suisse et travaille pour la banque d'investissement et la banque privée. En janvier 1998, il est nommé Directeur général de Crédit Suisse à Madrid.

Fonctions et mandats actuels

Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE ⁽¹⁾	Censeur
International	Fendi Retail Spain SL (Espagne)	Administrateur
	Groupe LVMH	Conseiller du Président pour l'Espagne
	Loewe SA (Espagne)	Administrateur

Autres

International	Art+Auction Editorial (États-Unis et Royaume-Uni)	Membre du Conseil de surveillance
	La Sociedad General Inmobiliaria de Canarias 2000 SA (Espagne)	Administrateur
	Sociedad General Inmobiliaria de España SA (Espagne)	Administrateur

1.10 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 au chapitre « Autres informations » (point 1.3 Informations complémentaires) du présent Rapport annuel 2020.

1.11 Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation

1.11.1 Programme de rachat d'actions (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce)^(a)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Utilisation au 31 décembre 2020
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 650 euros	AG du 30 juin 2020 (14 ^e résolution)	29 décembre 2021 (18 mois)	10 % du capital ^(b)	Mouvements au cours de l'exercice ^(c) – Achats : néant – Ventes : néant – Détention de 96 936 actions au 31 décembre 2020
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions	AG du 30 juin 2020 (15 ^e résolution)	29 décembre 2021 (18 mois)	10 % du capital par période de 24 mois ^(b)	Actions annulées au cours de l'exercice : néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021 de renouveler ces autorisations dans les termes et conditions mentionnés au point 1.12 ci-dessous.

(b) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions, sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2020.

(c) Pour les achats, y compris les exercices d'options d'achat, voir également le chapitre 5 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

(1) Société cotée.

1.11.2 Augmentation du capital social (articles L. 225- 129, L. 225- 129- 2, L. 228- 92 et L. 22- 10- 49 à L. 22- 10- 54 du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 déc. 2020
Par incorporation de bénéfices, réserves, primes ou autres (L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50)	AG du 30 juin 2020 (16 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^(a)	Non applicable	Néant
Avec maintien du droit préférentiel de souscription actions ordinaires, valeurs mobilières donnant accès au capital	AG du 30 juin 2020 (17 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)}	Libre	Néant
Avec suppression du droit préférentiel de souscription actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital :					
– par offre au public (L. 225-135 et suivants)	AG du 30 juin 2020 (18 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)}	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation ^(c)	Néant
– au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (L. 225-135 et suivants)	AG du 30 juin 2020 (19 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^{(a)(b)} Émission de titres limitée à 20% du capital social par an apprécié au jour de l'émission	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation ^(c)	Néant
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires lors des augmentations de capital social, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, réalisées en application des 17 ^e , 18 ^e et 19 ^e résolutions de l'AG du 30 juin 2020	AG du 30 juin 2020 (21 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	Dans la limite de 15% de l'émission initiale ^(a)	Même prix que celui de l'émission initiale	Néant
Dans le cadre d'une offre publique d'échange (L. 225-148)	AG du 30 juin 2020 (22 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	120 millions d'euros ^(a)	Libre	Néant
Dans le cadre d'apports en nature (L. 225-147)	AG du 30 juin 2020 (23 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	10% du capital à la date de l'émission ^{(a)(d)}	Libre	Néant

(a) Montant nominal maximal (soit 60 000 000 actions sur la base d'une valeur nominale de 2 euros par action). Il s'agit d'un plafond commun fixé par l'Assemblée générale du 30 juin 2020 pour les émissions décidées au titre des 16^e, 17^e, 18^e, 19^e, 21^e, 22^e, 23^e, 24^e, 25^e et 27^e résolutions.

(b) Le montant de l'augmentation de capital décidée par le Conseil d'administration est susceptible d'être augmenté dans la limite de 15% de l'émission initiale en cas de demandes excédentaires dans la limite du respect du plafond global de 120 millions d'euros visé au (a) (Assemblée du 30 juin 2020, 21^e résolution).

(c) Dans la limite de 10% du capital, le Conseil d'administration peut fixer librement le prix d'émission sous réserve que celui-ci soit au moins égal à 90% de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de souscription (Assemblée du 30 juin 2020 - 20^e résolution).

(d) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2020.

1.11.3 Actionnariat des salariés

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 déc. 2020
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (articles L. 225-177 et suivants, L. 22-10-56 du Code de commerce)	AG du 30 juin 2020 (24 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(a)(b)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution ^(c) Aucune décote	– Attribuées : néant – Attribuables : 1 805 075 actions
Attribution gratuite d'actions (articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce)	AG du 30 juin 2020 (27 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(a)(b)}	Non applicable	– Attribuées : néant – Attribuables : 1 805 075 actions
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (article L. 225-129-6)	AG du 30 juin 2020 (25 ^e résolution)	29 août 2022 (26 mois)	1 % du capital ^{(a)(b)}	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution Décote maximale : 20 %	Néant

(a) Dans la limite du plafond global de 120 millions d'euros fixé par l'Assemblée générale du 30 juin 2020 sur lequel s'impute ce montant.

(b) Soit, à titre indicatif : 1 805 075 actions, sur la base du capital statutaire au 30 juin 2020.

(c) S'agissant des options d'achat, le prix ne peut être inférieur au cours moyen d'achat des actions.

1.12 Autorisations proposées à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2021

Programme de rachat d'actions (articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce)

Nature	Résolution	Échéance/Durée	Montant autorisé
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 700 euros	AG du 15 avril 2021 (16 ^e résolution)	14 octobre 2022 (18 mois)	10 % du capital ^(a)
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	AG du 15 avril 2021 (17 ^e résolution)	14 octobre 2022 (18 mois)	10 % du capital par période de 24 mois ^(a)

(a) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2020.

1.13 Information sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce

À la connaissance de la société, aucune convention mentionnée à l'article L. 225-37-4 2° n'a été conclue au cours de l'exercice 2020.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, sont mentionnés ci-dessous les éléments prévus par ce texte susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- structure du capital de la Société : la Société est contrôlée par le Groupe Familial Arnault qui, au 31 décembre 2020, contrôlait 97,50 % du capital et 98,44 % des droits de vote exerçables en Assemblée ;
- émission et rachat d'actions dans le cadre de différentes résolutions :
 - l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
 - d'acquérir des actions de la Société dans la limite d'un montant de 10 % du capital,
 - d'augmenter le capital social, soit avec maintien, soit avec suppression du droit préférentiel de souscription et

offre au public ou au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs, dans la limite d'un montant nominal global de 120 millions d'euros, soit plus de 33 % du capital actuel de la Société,

- d'augmenter le capital dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'apports en nature.

Ces délégations sont suspendues en période d'offre publique ;

- l'Assemblée générale a, en outre, délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
 - d'attribuer des options de souscription d'actions ou des actions gratuites à émettre dans la limite de 1 % du capital,
 - d'augmenter le capital social au profit des salariés dans la limite de 1 % du capital.

Ces délégations ne sont pas suspendues en période d'offre publique.

1.15 Description de la politique d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mise en place par le Conseil d'administration, et de sa mise en œuvre

Lors de sa réunion du 28 janvier 2020, le Conseil d'administration a approuvé la charte relative au contrôle des conventions réglementées et à l'évaluation des conventions courantes dont les principales dispositions sont les suivantes :

La Direction juridique de la Société procède une fois par an, préalablement à la réunion du Conseil d'administration d'arrêté des comptes annuels, à une revue de l'ensemble des conventions courantes qui ont été conclues par la Société au cours du dernier exercice ou antérieurement dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice. Elle vérifie ainsi que lesdites conventions répondent toujours à la qualification de conventions courantes telle que définie dans la Charte, sur la base des informations transmises par les directions opérationnelles concernées. Cette revue fait alors l'objet d'un rapport remis au Comité d'audit de la performance qui, à son tour, après examen, présente les conclusions dudit rapport au Conseil d'administration, lequel procède, le cas échéant, à une éventuelle

requalification des conventions. La Direction juridique a procédé à la revue de l'ensemble des conventions courantes conclues par la Société au cours du dernier exercice ou antérieurement dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice et a conclu, sur la base des informations qui lui ont été transmises par les directions opérationnelles concernées, que l'ensemble de ces conventions répondent toujours à la qualification de convention courante. Lors de sa réunion du 26 janvier 2021, le Conseil d'administration, connaissance prise des conclusions du Comité d'audit sur le rapport de la Direction juridique, a constaté (i) qu'aucune de ces conventions n'est susceptible d'être qualifiée ou requalifiée de convention réglementée et (ii) après avoir procédé à la revue annuelle de la mise en œuvre de la procédure de détermination et d'évaluation des conventions courantes, a constaté qu'il n'y avait pas lieu d'apporter de modifications pour en renforcer l'efficacité.

2. Rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations qui a notamment pour mission (i) de faire des propositions sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle, sur les avantages en nature ainsi que sur la répartition des rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration et aux Censeurs au titre de leur mandat, (ii) de se prononcer sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance et sur l'obligation de conservation d'une partie des actions que le Président du Conseil d'administration et le Directeur général viendraient à détenir dans ce cadre, (iii) de prendre position sur les régimes de retraite complémentaire mis en place par la Société au profit des mandataires sociaux et (iv) de faire des propositions sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant à l'occasion de la cessation de ses fonctions. La rémunération fixe, variable et exceptionnelle du Président du Conseil d'administration, du Directeur général, et s'il y a lieu du Directeur général délégué, et des Administrateurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail ainsi que l'attribution d'actions gratuites à ces mandataires sociaux est décidée chaque année par le Conseil d'administration, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et en tenant compte de leurs fonctions et de l'étendue de leurs responsabilités, de leurs performances individuelles et de celles du Groupe au cours de l'exercice écoulé,

2.1 Politique de rémunération

2.1.1 Mandataires sociaux

Rémunérations des mandataires sociaux au titre de leur mandat

L'Assemblée générale fixe le montant annuel global maximal pouvant être alloué aux Administrateurs, au titre de leur mandat. La rémunération attribuée à chaque Administrateur est déterminée conformément à la règle ci-dessous, qui a été définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et assimile les Censeurs aux Administrateurs :

- (i) deux unités pour chaque Administrateur ou Censeur ;
- (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 la somme allouée par l'Assemblée générale par le nombre total d'unités à servir.

de la taille du Groupe et de sa dimension internationale ainsi que, d'une part, des rémunérations versées pour des fonctions équivalentes dans des entreprises comparables et, d'autre part, de la situation de l'emploi et du niveau des rémunérations au sein du Groupe.

Le Conseil d'administration a la responsabilité de régler les éventuels conflits d'intérêt portés à sa connaissance.

Aucun élément de rémunération de quelque nature que ce soit ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale.

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra, après avis du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, et, le cas échéant, d'un cabinet de conseil indépendant, déroger à l'application de la politique de rémunération, dès lors que cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

La faculté de dérogation à la politique de rémunération dont dispose le Conseil d'administration s'applique à l'ensemble des éléments de rémunération, étant précisé que les modifications pourront entraîner, selon le cas, une augmentation ou une diminution des éléments de rémunération concernés.

Le paiement d'une partie des rémunérations allouées aux Administrateurs et aux Censeurs 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 rémunérations visées 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 rémunérations complémentaires visées aux (ii) et (iii) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Comité dont l'Administrateur concerné est membre et auxquelles il n'a pas participé.

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations est tenu informé du montant des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur versées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société par les filiales du Groupe au titre du ou des mandats d'Administrateur qu'ils exercent dans ces filiales.

Aucune rémunération fixe ou variable autre que celles mentionnées ci-dessus n'est versée par la Société aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de leur mandat.

Rémunération exceptionnelle

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

Aucune rémunération fixe ou variable autre que celles mentionnées ci-dessus n'est versée par la Société aux mandataires sociaux non dirigeants au titre de leur mandat.

Contrat de travail ou de prestations de services conclus avec la Société

Aucun contrat de travail ou de prestations de services n'est conclu entre la Société et les mandataires sociaux non dirigeants. La rémunération de ceux d'entre eux qui exercent des fonctions au sein de sociétés contrôlées par la Société est versée par celles-ci.

Indemnités accordées à l'occasion du départ

Monsieur Nicolas Bazire bénéficie, au titre de son contrat de travail signé avec une société contrôlée, d'une clause de non-concurrence prévoyant le versement pendant douze mois d'une indemnité compensatrice mensuelle égale à sa rémunération mensuelle à la date de la cessation du contrat de travail majorée du douzième du dernier bonus.

Engagements visant des régimes collectifs de retraite et de prévoyance

Les mandataires sociaux non dirigeants bénéficient au titre de leurs fonctions au sein des sociétés contrôlées du régime de prévoyance collectif obligatoire et des régimes légaux de base et complémentaires de retraite applicables aux salariés des sociétés concernées.

Retraite complémentaire

La société LVMH a mis en place, il y a une vingtaine d'années, un régime de retraite complémentaire destiné aux membres du Comité exécutif du Groupe, pouvant compter parmi ses bénéficiaires potentiels certains mandataires sociaux non dirigeants de Christian Dior en raison de leur appartenance audit Comité. Ce régime prévoyait l'attribution d'un complément de retraite à ses membres, salariés ou cadres dirigeants de sociétés françaises, justifiant d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité exécutif du groupe LVMH, sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le groupe LVMH, cette condition n'étant pas requise en cas de départ du groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et à condition de ne reprendre aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes.

Ce complément de retraite était déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le groupe LVMH, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 439 760 euros au 31 décembre 2020).

Le complément de retraite annuel était égal à la différence entre 60% de ladite rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des pensions servies en France et à l'étranger (régime général de la Sécurité sociale et régimes complémentaires, notamment de l'ARRCO et de l'AGIRC et tout régime de retraite supplémentaire financé par l'employeur). Ainsi, au 31 décembre 2020, le montant total des pensions et du complément de retraite ne pouvait excéder 863 856 euros par an.

En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019.

2.1.2 Dirigeants mandataires sociaux

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

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par référence aux principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

Ces rémunérations se composent comme suit :

Rémunération fixe/Rémunération variable annuelle

Le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir une rémunération fixe et une rémunération variable en 2021 de la part de la société Christian Dior. La rémunération versée au Directeur général comprend une partie fixe pour laquelle est fait le choix de la stabilité.

Attribution d'options et d'actions gratuites

L'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, ainsi que l'attribution gratuite d'actions permettent de fidéliser les salariés et dirigeants mandataires sociaux du Groupe qui contribuent plus directement aux résultats en les associant aux performances à venir.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général sont éligibles aux plans d'options mis en place par la Société au profit des salariés et dirigeants du Groupe.

Aucun plan d'options n'a été ouvert par la Société depuis celui du 14 mai 2009 qui comportait des conditions de performance et est arrivé à échéance le 13 mai 2019. Si de nouveaux plans d'options étaient mis en place par le Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général seraient éligibles à ces plans, l'attribution définitive de leurs options serait soumise à des conditions de présence et de performance et une obligation de conservation des options levées spécifique serait imposée au Président du Conseil d'administration et au Directeur général selon des modalités suivantes : obligation de conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions résultant de l'exercice de leurs options, correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50% et 30% (en fonction de la date à laquelle les options sont levées).

de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée ; cette obligation prenant fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général sont éligibles aux plans d'attributions gratuites d'actions mis en place par le Conseil d'administration au bénéfice de cadres et dirigeants du Groupe.

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'a été mis en place par la Société depuis celui du 6 décembre 2016 qui est arrivé à échéance le 6 décembre 2019. Si de nouveaux plans d'attribution gratuite d'actions étaient mis en place par le Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général seraient éligibles à ces plans. Seules des actions gratuites dont l'attribution définitive est soumise à des conditions de présence et de performance déterminées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations peuvent leur être attribuées. En cas d'attribution définitive de leurs actions, ils doivent, au titre d'une obligation qui leur est spécifique, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un plafond spécifique pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations composé majoritairement d'Administrateurs indépendants, au regard des critères retenus par la Société, et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.

La Charte du Conseil d'administration interdit en outre aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil.

Avantages en nature

Aucun avantage en nature n'est attribué par la société Christian Dior au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

Rémunération au titre du mandat de mandataire social

Comme les autres membres du Conseil d'administration, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général peuvent bénéficier de rémunérations au titre de leur mandat d'Administrateur selon les règles de répartition exposées au point 2.1.1 « Rémunérations des mandataires sociaux au titre de leur mandat ».

Contrat de travail ou de prestations de services conclus avec la Société

Aucun contrat de travail ou de prestations de services n'est conclu entre la Société et ses dirigeants mandataires sociaux.

Indemnités accordées à l'occasion du départ

Lors de sa réunion du 2 février 2018, le Conseil d'administration a approuvé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 (abrogé en 2019) du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH – contrat à durée indéterminée ; cet engagement de non-concurrence prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Sous réserve de cette clause, ni le Président du Conseil d'administration, ni le Directeur général ne bénéficient, en cas de départ, de dispositions leur accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des options d'achats ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance.

Engagements visant des régimes collectifs de retraite et de prévoyance

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient, au titre de leurs fonctions au sein des sociétés contrôlées, du régime de prévoyance collectif obligatoire et des régimes légaux de base et complémentaires de retraite applicables aux salariés des sociétés concernées. Le Directeur général bénéficie en outre de ces régimes au titre de son mandat social dans la société Christian Dior.

Retraite complémentaire

La société LVMH a mis en place, il y a une vingtaine d'années, un régime de retraite complémentaire destiné aux membres du Comité exécutif du groupe LVMH. Ce régime prévoyait l'attribution d'un complément de retraite à ses membres, salariés ou dirigeants de sociétés françaises, justifiant d'une présence d'au moins six ans au sein dudit Comité sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le groupe LVMH, cette condition n'étant pas requise en cas de départ du groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et à condition de ne reprendre aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes.

Ce complément de retraite était déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le Groupe, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 439 760 euros au 31 décembre 2020). Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60% de ladite rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des pensions servies en France et à l'étranger (régime général de la Sécurité sociale et régimes

complémentaires, notamment, de l'ARRCO et de l'AGIRC et tout régime de retraite supplémentaire financé par l'employeur). Ainsi, au 31 décembre 2020, le montant total des pensions et du complément de retraite ne pouvait excéder 863 856 euros par an.

En application de l'Ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019.

Compte tenu des caractéristiques du régime décrit ci-dessus et de la situation personnelle de Monsieur Bernard Arnault, sa retraite complémentaire potentielle ne donnait déjà plus lieu en

2019 à acquisition annuelle de droits supplémentaires, de sorte que l'Ordonnance du 3 juillet 2019 est sans impact sur sa retraite complémentaire potentielle qui reste soumise au régime décrit ci-dessus que LVMH avait mis en place.

Sur la base des rémunérations versées en 2020 au Président du Conseil d'administration par le groupe LVMH, le complément de retraite résultant du dispositif ci-dessus n'excéderait pas 45% de sa dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF.

2.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020

L'Assemblée générale du 30 juin 2020 a approuvé conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 (anciennement L. 225-37-2) du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux. Les informations communiquées ci-après répondent aux exigences des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Lors de sa séance du 15 avril 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur général en accord avec les intéressés, a décidé (i) que Monsieur Sidney Toledano, en sa qualité de Directeur général de la Société ne percevrait aucune rémunération

fixe au titre de ses fonctions de Directeur général en avril et en mai 2020 et (ii) d'inviter la Direction générale de LVMH à appliquer le même dispositif à sa rémunération fixe et à ne verser aucune rémunération variable au titre de ses fonctions de membre du Comité exécutif de LVMH pour l'exercice 2020. Le Conseil d'administration a également décidé d'appliquer une réduction de 30% au montant brut de la rémunération due au titre de l'exercice 2020, à chacun des Administrateurs et Censeur de la Société au titre de leur mandat.

2.2.1 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020 aux mandataires sociaux non dirigeants

2.2.1.1 Récapitulatif des rémunérations attribuées et versées au titre du mandat d'Administrateur et des rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des mandataires sociaux non dirigeants

Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur^{(a) (b)}

Administrateurs (en euros)	Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice 2020/versées en 2020				Rémunérations brutes attribuées au titre de l'exercice 2019/versées en 2019			
	Attribuées		Versées		Attribuées		Versées	
	Par la société Christian Dior ^(b)	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior ^(c)	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior	Par les sociétés contrôlées	Par la société Christian Dior ^(c)	Par les sociétés contrôlées
Delphine Arnault	6 893	43 846	9 848	43 846	9 848	79 846	9 848	79 846
Nicolas Bazire	8 559	25 750	18 601	25 750	18 601	55 000	18 054	55 000
Hélène Desmarais	13 787	-	19 695	-	19 695	-	34 695	-
Renaud Donnedieu de Vabres	10 340	-	12 583	-	12 583	-	27 146	-
Ségolène Gallienne	6 893	-	7 659	-	7 659	-	5 909	-
Christian de Labriffe	17 233	-	23 525	-	23 525	-	38 306	-
Maria Luisa Loro Piana	4 136	-	4 377	-	4 377	-	5 909	-

(a) Rémunérations brutes allouées au titre du mandat d'Administrateur par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(c) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

En outre, le montant brut de la rémunération versée en 2020 par la Société au Censeur au titre de son mandat^(a) s'élève à :

Censeur	(en euros)
Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada	9 848

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

Au titre de l'exercice 2020, la société Christian Dior a versé aux membres de son Conseil d'administration ainsi qu'au Censeur un montant brut de 90 818 euros.

Rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des mandataires sociaux non dirigeants^(a)

Delphine Arnault – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(b)

Rémunérations (en euros)	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	783 333 ^(c)	783 333 ^(c)	915 000	915 000
Rémunération variable				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	0 ^(c)	780 000 ^(d)	780 000	755 000 ^(d)
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées		1 500 000 ^(e)		1 500 000 ^(e)
Avantages en nature^(f)				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	10 685	10 685	9 667	9 667
Total	794 018	3 074 018	1 704 667	3 179 667

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au paragraphe 2.2.1.2 ci-dessous.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Montants versés au titre de l'exercice précédent.

(e) Plan d'intéressement à moyen terme (LTI) 2016-2018 : la partie quantitative d'un montant de 1 500 000 euros a été versée en 2019 et la partie qualitative d'un montant de 1 500 000 euros a été versée en 2020.

(f) Avantages en nature : voiture de fonction.

Nicolas Bazire – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(b)

Rémunérations (en euros)	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	1 029 167 ^(c)	1 029 167 ^(c)	1 235 000	1 235 000
Rémunération variable				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	0 ^(c)	2 700 000 ^(d)	2 700 000	2 700 000 ^(d)
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature^{(e)(f)}				
– Christian Dior				
– sociétés contrôlées	12 741	12 741	12 741	12 741
Total	1 041 908	3 741 908	3 947 741	3 947 741

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au paragraphe 2.2.1.2 ci-dessous.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Montants versés au titre de l'exercice précédent.

(e) Avantages en nature : voiture de fonction.

(f) Autre avantage : complément de retraite, tel que décrit au 2.1.1.

Maria Luisa Loro Piana – Rémunérations, avantages en nature et engagements^(a)

Rémunérations (en euros)	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	0 ^(b)	0 ^(b)	458 000	458 000
Rémunération variable				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature				
– Christian Dior	-	-	-	-
– sociétés contrôlées	-	-	-	-
Total	0	0	458 000	458 000

(a) Rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, et perçus par le mandataire.

(b) Absence de rémunération pour 2020.

Les autres mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent pas de rémunération autre que la rémunération qui leur est attribuée au titre de leur mandat d'Administrateur, décrite dans le tableau figurant au a) du point 2.2.1.1. Madame Hélène Desmarais,

Messieurs Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe ont perçu chacun en 2019 une rémunération exceptionnelle d'un montant brut de 15 000 euros du fait d'une mission spécifique qui leur a été confiée par le Conseil d'administration.

2.2.1.2 Options attribuées et options levées par les mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2020 et aucun plan d'options n'était en vigueur en 2020.

2.2.1.3 Actions de performance attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Voir également point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

Actions attribuées provisoirement durant l'exercice aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	LVMH	22/10/2020	2 599
Nicolas Bazire	LVMH	22/10/2020	4 951

Actions attribuées définitivement aux mandataires sociaux non dirigeants de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	LVMH	25/10/2017	4 673
Nicolas Bazire	LVMH	25/10/2017	8 904

2.2.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020 aux dirigeants mandataires sociaux

2.2.2.1 Synthèse des rémunérations, des options et actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux^(a)

Bernard Arnault - Président du Conseil d'administration

(en euros)	2020	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détail point 2.2.2.2) ^(b)	1 052 219	3 495 320
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites de performance ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice ^(c)	4 482 677	4 482 540

Sidney Toledano - Directeur général

(en euros)	2020	2019
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détail point 2.2.2.2)	1 147 954	2 757 806
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites de performance ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice ^(c)	1 505 660	1 505 616

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au point 2.2.2.5. ci-dessous (voir également point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration - Société Christian Dior).

2.2.2.2 Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social ^(a)

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice 2020. Les montants de rémunération fixe ou variable indiqués ci-après

correspondent exclusivement aux rémunérations qui lui sont dues ou versées par le groupe LVMH.

Bernard Arnault - Président du Conseil d'administration

Rémunérations (en euros)	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(b)				
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	948 589 ^(c)	948 589 ^(c)	1 138 307	1 138 307
Rémunération variable ^(b)				
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	0 ^(c)	2 200 000 ^(d)	2 200 000 ^(d)	2 200 000 ^(e)
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur ^(f)	63 941	80 069	115 319	114 443
- Christian Dior	9 191 ^(g)	15 319	15 319	14 443
- sociétés contrôlées	54 750	64 750	100 000	100 000
Avantages en nature ^(h)				
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	39 689	39 689	41 694	41 694
Total	1 052 219	3 268 347	3 495 320	3 494 444

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(d) Rémunération variable versée par LVMH au titre de l'exercice 2019 de LVMH et approuvée par l'Assemblée générale de celle-ci le 30 juin 2020.

(e) Rémunération variable versée par LVMH au titre de l'exercice 2018 de LVMH et approuvée par l'Assemblée générale de celle-ci le 18 avril 2019.

(f) Les règles d'attribution des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(g) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(h) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

Sidney Toledano - Directeur général

Rémunérations (en euros)	2020		2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 093 334^(b)	1 093 334^(b)	1 300 000	1 300 000
- Christian Dior	166 667 ^(b)	166 667 ^(b)	200 000	200 000
- sociétés contrôlées	926 667 ^(b)	926 667 ^(b)	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable				
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	0 ^(b)	1 400 000 ^(c)	1 400 000	1 500 000 ^(d)
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	-	-	-	-
Rémunérations au titre du mandat d'Administrateur^(e)	46 239	49 194	49 194	49 194
- Christian Dior	6 893 ^(f)	9 848	9 848	9 848
- sociétés contrôlées	39 346	39 346	39 346	39 346
Avantages en nature^(g)				
- Christian Dior	-	-	-	-
- sociétés contrôlées	8 381	8 381	8 612	8 612
Total	1 147 954	2 550 909	2 757 806	2 857 806

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

(b) Absence de rémunération variable et suppression de la rémunération fixe pour les mois d'avril et de mai 2020.

(c) Rémunération variable annuelle versée en 2020 au titre de l'année civile 2019.

(d) Rémunération variable versée en 2019 au titre de 2018.

(e) Les règles d'attribution des rémunérations au titre du mandat d'Administrateur au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(f) Après réduction de 30% décidée par le Conseil d'administration dans sa séance du 15 avril 2020.

(g) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

La partie variable de la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux repose sur l'atteinte d'objectifs quantifiables d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. La partie variable annuelle de la rémunération du Président du Conseil d'administration est versée par le groupe LVMH ; les objectifs quantifiables et

qualitatifs pèsent pour respectivement 60% et 40% dans la détermination de la rémunération variable.

Pour le Directeur général, salarié de la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group, la partie variable de la rémunération repose sur les critères quantifiables et d'ordre qualitatifs.

2.2.2.3 Ratios d'équité

La société Christian Dior n'ayant pas de salarié, elle n'est pas soumise aux obligations résultant des 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

2.2.2.4 Contrat de travail, retraite spécifique, indemnités de départ et clause de non-concurrence en faveur des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Bernard Arnault								
Président du Conseil d'administration		✓	✓			✓		✓
Sidney Toledano								
Directeur général	✓ ^(a)			✓		✓	✓ ^(a)	

(a) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH prévoyant le versement pendant chaque mois de son application d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois, précédant la cessation effective du contrat de travail.

La société LVMH a institué un régime de retraite à prestations définies, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 137-II du Code de la Sécurité sociale, au bénéfice des cadres dirigeants dont les caractéristiques sont décrites au point 2.1.2 du présent Rapport.

L'impact de ce régime au titre de l'exercice 2020 est pris en compte dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 33.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

2.2.2.5 Options attribuées et options levées par les dirigeants mandataires sociaux

Voir également point 3.1 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pour les modalités d'attribution et de conservation.

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2020 et aucun plan n'était en vigueur en 2020.

2.2.2.6 Actions attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux

Voir également point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

Actions ayant fait l'objet durant l'exercice d'une attribution à titre provisoire aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date de l'Assemblée	Date du plan	Nombre d'actions de performance	% du capital	Valorisation des actions (en euros)
Bernard Arnault	LVMH	30/06/2020	22/10/2020	10 977	0,0022	4 482 677
Sidney Toledano	LVMH	30/06/2020	22/10/2020	3 687	0,0007	1 505 660

Actions de performance attribuées définitivement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Bernard Arnault	LVMH	25/10/2017	19 745
Sidney Toledano	LVMH	25/10/2017	6 631

2.2.2.7 Historique des attributions d'options

2.2.2.7.1 Plans d'options de souscription

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'était en vigueur en 2020.

2.2.2.7.2 Plans d'options d'achat

Aucun plan d'options d'achat d'actions n'était en vigueur en 2020.

Pour les plans d'options mis en place depuis 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'exercice de leurs options, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la durée de vie résiduelle du plan) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

2.2.2.8 Historique des attributions d'actions gratuites et d'actions de performance

Aucun plan d'attribution gratuite d'actions n'était en vigueur en 2020.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

2.3 Présentation des projets de résolutions relatifs à la rémunération des mandataires sociaux

2.3.1 Vote sur les aménagements apportés pour l'année 2020 à la politique de rémunération

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021, compte tenu du contexte exceptionnel de crise sanitaire, d'approuver les aménagements apportés pour l'année 2020 à la politique de rémunération des Administrateurs (*huitième résolution*) ainsi qu'à celle des dirigeants mandataires sociaux (*neuvième résolution*).

Les aménagements soumis au vote des actionnaires, rappelés au point 2.2 ci-dessus, concernent (i) la suppression de la rémunération fixe de Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général pour les mois d'avril et de mai 2020 (ii) la réduction de 30 % appliquée au montant brut de la rémunération due pour l'exercice 2020, à chacun des Administrateurs et Censeur de la Société au titre de l'exercice de leur mandat.

2.3.2 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2020 et rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2020

2.3.2.1 Mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021 d'approuver les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles qu'elles sont présentées au point 2.2 ci-dessus (*dixième résolution*).

2.3.2.2 Dirigeants mandataires sociaux

En application des articles L. 22-10-34 I et L. 22-10-34 II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021 d'approuver les informations visées à l'article L. 22-10-9 I dudit Code ainsi que les éléments fixes, variables et exceptionnels, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ou attribués au titre de ce même exercice à Messieurs Bernard Arnault et Sidney Toledano par la Société au titre de leur mandat dans la Société (*onzième et douzième résolutions*).

Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Bernard Arnault

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2020	Remarques
Rémunération fixe	-	-	Néant
Rémunération variable	-	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	Néant
Actions gratuites de performance	-	-	Néant
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	9 191	15 319 ^(a)	Compte tenu des circonstances liées à la crise sanitaire, la rémunération au titre du mandat social des Administrateurs a été, à titre exceptionnel, réduite de 30% en 2020
Avantages en nature	-	-	Néant
Indemnité de départ	-	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	-	Néant
Régime de retraite complémentaire	-	-	Néant ^(b)

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

(b) Existence d'un complément de retraite chez LVMH, en qualité de membre du Comité exécutif de celle-ci.

Sidney Toledano

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2020	Remarques
Rémunération fixe	166 667	166 667	Choix a été fait de la stabilité de la rémunération fixe. Toutefois, compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à la crise sanitaire, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au titre des mois d'avril et de mai 2020.
Rémunération variable	-	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	-	Néant
Actions gratuites	-	-	Néant
Rémunération au titre du mandat d'Administrateur	6 893	9 848 ^(a)	Compte tenu des circonstances liées à la crise sanitaire, la rémunération au titre du mandat social des Administrateurs a été, à titre exceptionnel, réduite de 30% en 2020
Avantages en nature	-	-	Néant
Indemnité de départ	-	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	-	Néant ^(b)
Régime de retraite complémentaire	-	-	Néant

(a) Montant versé au titre de l'exercice précédent.

(b) Contrat de travail avec la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group : clause de non-concurrence prévoyant le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

2.3.3 Vote sur la politique de rémunération

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 15 avril 2021 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux (Administrateurs et Censeurs) (*treizième résolution*) ainsi que celle des dirigeants mandataires sociaux (*quatorzième et quinzième résolutions*).

La politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration dans sa séance du 26 janvier 2021, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, est

présentée au point 2.1 ci-dessus. Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques mentionnées au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération dans les conditions décrites au point 2 ci-dessus.

3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2020 par les mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées (mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2020 sur les actions, les titres de créances ou les instruments financiers de la Société par les mandataires sociaux ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier dont la Société a eu connaissance sont les suivantes :

Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/titres	Prix moyen (en euros)
Bernard Arnault	Mainlevée de nantissement de comptes titres détenus par une société liée	46 337 503	-

Comptes consolidés

1.	Compte de résultat consolidé	180
2.	État global des gains et pertes consolidés	181
3.	Bilan consolidé	182
4.	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	183
5.	Tableau de variation de la trésorerie consolidée	184
6.	Annexe aux comptes consolidés	185
7.	Liste des sociétés consolidées	248
8.	Liste des sociétés non incluses dans la consolidation	256
9.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	257

Les totaux des tableaux étant issus de montants non arrondis, des écarts peuvent exister entre ceux-ci et la somme des montants arrondis des éléments dont ils sont constitués.

1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	Notes	2020	2019	2018 ^(a)
Ventes	24-25	44 651	53 670	46 826
Coût des ventes		(15 871)	(18 123)	(15 625)
Marge brute		28 780	35 547	31 201
Charges commerciales		(16 790)	(20 206)	(17 752)
Charges administratives		(3 648)	(3 877)	(3 471)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	8	(42)	28	23
Résultat opérationnel courant	24	8 300	11 492	10 001
Autres produits et charges opérationnels	26	(333)	(231)	(126)
Résultat opérationnel		7 967	11 261	9 875
Coût de la dette financière nette		(38)	(116)	(136)
Intérêts sur dettes locatives		(281)	(290)	-
Autres produits et charges financiers		(292)	(170)	(279)
Résultat financier	27	(611)	(577)	(415)
Impôts sur les bénéfices	28	(2 385)	(2 874)	(2 518)
Résultat net avant part des minoritaires		4 970	7 810	6 942
Part des minoritaires	18	3 037	4 872	4 368
Résultat net, part du Groupe		1 933	2 938	2 574
Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i>	29	10,72	16,29	14,30
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 410 580	180 318 638	180 001 480
Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i>	29	10,70	16,27	14,25
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 410 580	180 318 638	180 172 099

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2020	2019	2018
Résultat net avant part des minoritaires		4 970	7 810	6 942
Variation du montant des écarts de conversion		(1 645)	298	270
Montants transférés en résultat		(11)	1	(1)
Effets d'impôt		(10)	11	15
	16.5, 18	(1 666)	309	284
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises		73	(16)	3
Montants transférés en résultat		(123)	25	(279)
Effets d'impôt		(112)	(3)	79
		(162)	6	(197)
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture		(209)	(211)	(271)
Montants transférés en résultat		232	241	148
Effets d'impôt		(9)	(7)	31
		14	23	(92)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat		(1 814)	338	(5)
Variation de valeur des terres à vigne	6	(3)	42	8
Montants transférés en réserves consolidées		-	-	-
Effets d'impôt		3	(11)	(2)
		-	31	6
Engagements envers le personnel : variation de valeur liée aux écarts actuariels		(20)	(167)	28
Effets d'impôt		6	39	(5)
		(14)	(128)	23
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat		(14)	(97)	29
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres		(1 829)	240	24
Résultat global		3 141	8 050	6 966
Part des minoritaires		1 926	5 019	4 400
Résultat global, part du Groupe		1 215	3 031	2 566

3. Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Marques et autres immobilisations incorporelles	3	16 143	16 335	16 376
Écarts d'acquisition	4	14 508	14 500	12 192
Immobilisations corporelles	6	17 575	17 878	14 463
Droits d'utilisation	7	12 515	12 409	-
Participations mises en équivalence	8	990	1 074	638
Investissements financiers	9	739	915	1 100
Autres actifs non courants	10	845	1 546	985
Impôts différés	28	2 325	2 274	1 932
Actifs non courants		65 640	66 932	47 686
Stocks et en-cours	11	13 016	13 717	12 485
Créances clients et comptes rattachés	12	2 756	3 450	3 222
Impôts sur les résultats		401	406	461
Autres actifs courants	13	3 846	3 264	4 864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	20 358	6 062	8 553
Actifs courants		40 377	26 898	29 585
Total de l'actif		106 017	93 830	77 271

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Capitaux propres, part du Groupe	16.1	11 270	10 880	14 240
Intérêts minoritaires	18	24 974	24 837	22 132
Capitaux propres		36 244	35 717	36 372
Dette financière à plus d'un an	19	14 065	5 450	6 353
Dettes locatives à plus d'un an	7	10 665	10 373	-
Provisions et autres passifs non courants	20	3 288	3 811	3 269
Impôts différés	28	5 079	5 094	4 633
Engagements d'achats de titres de minoritaires	21	10 991	10 735	9 281
Passifs non courants		44 088	35 462	23 536
Dette financière à moins d'un an	19	11 005	7 627	5 550
Dettes locatives à moins d'un an	7	2 163	2 172	-
Fournisseurs et comptes rattachés	22.1	5 098	5 814	5 314
Impôts sur les résultats		721	729	542
Provisions et autres passifs courants	22.2	6 698	6 308	5 957
Passifs courants		25 685	22 651	17 363
Total du passif et des capitaux propres		106 017	93 830	77 271

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écarts de conversion	Écarts de réévaluation				Résultat et autres réserves	Total des capitaux propres		
						Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel		Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Notes		16.1	16.1	16.3	16.5							18	
Au 31 décembre 2017	180 507 516	361	194	(72)	154	-	53	461	(43)	11 661	12 769	19 932	32 701
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					89		(106)	1	8	-	(8)	32	24
Résultat net										2 574	2 574	4 368	6 942
Résultat global					89	-	(106)	1	8	2 574	2 566	4 400	6 966
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										40	40	47	87
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				38						(14)	24	-	24
Augmentations de capital des filiales										-	-	50	50
Dividendes et acomptes versés										(973)	(973)	(1 937)	(2 910)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(4)	(4)	36	32
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	-	-	(136)	(136)	(174)	(310)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(46)	(46)	(222)	(268)
Au 31 décembre 2018	180 507 516	361	194	(34)	243	-	(53)	462	(35)	13 102	14 240	22 132	36 372
Effet des applications des nouvelles normes ^(a)										(12)	(12)	(17)	(29)
Au 1^{er} janvier 2019	180 507 516	361	194	(34)	243	-	(53)	462	(35)	13 090	14 228	22 115	36 343
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					119		10	10	(46)	-	93	147	240
Résultat net										2 938	2 938	4 872	7 810
Résultat global					119	-	10	10	(46)	2 938	3 031	5 019	8 050
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										34	34	42	76
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				17						(12)	6	-	6
Augmentations de capital des filiales										-	-	95	95
Dividendes et acomptes versés. Voir Note 16.4										(6 386)	(6 386)	(2 263)	(8 649)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										1	1	26	27
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	(1)	-	(30)	(30)	9	(21)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(2)	(2)	(206)	(208)
Au 31 décembre 2019	180 507 516	361	194	(17)	362	-	(43)	471	(81)	9 632	10 880	24 837	35 717
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(640)		(73)	-	(5)	-	(718)	(1 111)	(1 829)
Résultat net										1 933	1 933	3 037	4 970
Résultat global					(640)	-	(73)	-	(5)	1 933	1 215	1 926	3 141
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés										26	26	36	62
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior										-	-	-	-
Augmentations de capital des filiales										-	-	54	54
Dividendes et acomptes versés										(830)	(830)	(1 733)	(2 563)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(13)	(13)	(10)	(23)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					-	-	-	-	-	(88)	(88)	(29)	(117)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										80	80	(107)	(27)
Au 31 décembre 2020	180 507 516	361	194	(17)	(278)	-	(116)	471	(86)	10 740	11 270	24 974	36 244

(a) Les effets des changements de norme sont liés à l'application, au 1^{er} janvier 2019, d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019.

5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019	2018 ^(a)
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION				
Résultat opérationnel		7 967	11 261	9 875
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	8	64	(10)	5
Dotations nettes aux amortissements et provisions		3 478	2 700	2 278
Amortissement des droits d'utilisation	7.1	2 572	2 408	-
Autres retraitements et charges calculées		(91)	(266)	(214)
Capacité d'autofinancement		13 990	16 092	11 944
Coût de la dette financière nette : intérêts payés		(62)	(137)	(130)
Dettes locatives : intérêts payés		(290)	(239)	-
Impôt payé		(2 397)	(2 845)	(2 308)
Variation du besoin en fonds de roulement	15.2	(369)	(1 154)	(1 086)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation		10 873	11 718	8 420
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT				
Investissements d'exploitation	15.3	(2 478)	(3 294)	(3 038)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	2.4	(536)	(2 478)	(17)
Dividendes reçus		12	8	18
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés		-	(1)	(145)
Investissements financiers nets des cessions	9	63	(104)	(400)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissements		(2 939)	(5 869)	(3 582)
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT				
Dividendes et acomptes versés	15.4	(2 685)	(8 796)	(2 964)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	2.4	(163)	(48)	(519)
Autres opérations en capital	15.4	39	88	65
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	19	17 499	2 837	1 528
Remboursements d'emprunts et dettes financières	19	(5 024)	(2 310)	(2 174)
Remboursements de dettes locatives	7.2	(2 302)	(2 187)	-
Acquisitions et cessions de placements financiers	14	69	2 060	48
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement		7 433	(8 358)	(4 016)
IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION				
		(1 052)	39	67
Variation nette de la trésorerie (I+II+III+IV)		14 315	(2 469)	889
Trésorerie nette à l'ouverture	15.1	5 886	8 355	7 466
Trésorerie nette à la clôture	15.1	20 201	5 886	8 355
Total de l'impôt payé		(2 527)	(2 997)	(2 513)

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Indicateur alternatif de performance

Le rapprochement entre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les exercices présentés :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	10 873	11 718	8 420
Investissements d'exploitation	(2 478)	(3 294)	(3 038)
Remboursement des dettes locatives	(2 302)	(2 187)	-
Cash-flow disponible d'exploitation^(a)	6 093	6 237	5 382

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son cash-flow disponible d'exploitation.

6. Annexe aux comptes consolidés

Note 1.	Principes comptables	186
Note 2.	Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées	195
Note 3.	Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles	197
Note 4.	Écarts d'acquisition	199
Note 5.	Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie	199
Note 6.	Immobilisations corporelles	201
Note 7.	Contrats de location	204
Note 8.	Participations mises en équivalence	208
Note 9.	Investissements financiers	209
Note 10.	Autres actifs non courants	209
Note 11.	Stocks et en-cours	210
Note 12.	Clients	211
Note 13.	Autres actifs courants	212
Note 14.	Placements financiers	212
Note 15.	Trésorerie et variations de trésorerie	213
Note 16.	Capitaux propres	214
Note 17.	Plans d'actions gratuites et assimilés	216
Note 18.	Intérêts minoritaires	218
Note 19.	Emprunts et dettes financières	219
Note 20.	Provisions et autres passifs non courants	223
Note 21.	Engagements d'achat de titres de minoritaires	224
Note 22.	Fournisseurs et autres passifs courants	224
Note 23.	Instruments financiers et gestion des risques de marché	225
Note 24.	Information sectorielle	231
Note 25.	Ventes et charges par nature	235
Note 26.	Autres produits et charges opérationnels	237
Note 27.	Résultat financier	238
Note 28.	Impôts sur les résultats	239
Note 29.	Résultat par action	241
Note 30.	Engagements de retraite, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel	242
Note 31.	Engagements hors bilan	245
Note 32.	Faits exceptionnels et litiges	246
Note 33.	Parties liées	246
Note 34.	Événements postérieurs à la clôture	247

Note 1. Principes comptables

1.1 Cadre général et environnement

Les comptes consolidés de l'exercice 2020 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2020.

Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes consolidés de l'exercice 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 26 janvier 2021.

1.2 Évolutions du référentiel comptable applicable au Groupe

L'amendement de la norme IFRS 16 relatif à la comptabilisation des aménagements de loyers consentis par les bailleurs en lien avec la pandémie de Covid-19 émis par l'IASB en mai 2020 a été adopté par l'Union européenne en octobre 2020 et a été appliqué par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2020. Cet amendement simplifie l'analyse à réaliser par les locataires et permet, sous certaines conditions, de constater l'effet de ces aménagements immédiatement en compte de résultat sous forme de loyers variables négatifs, voir Note 7.

L'application des autres normes, amendements et interprétations entrés en vigueur au 1^{er} janvier 2020 n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Le Groupe appliquera l'amendement aux normes IFRS 9 et IFRS 7 relatif à deuxième phase de la réforme des taux d'intérêt de référence à partir de 2021, conformément à la date d'application définie par l'IASB. Cet amendement traite des impacts comptables liés au remplacement effectif des indices de référence, qui devrait intervenir à partir de 2021.

1.3 Effets de la pandémie de Covid-19 sur les comptes consolidés

La pandémie de Covid-19 et les mesures prises par les différents gouvernements afin de lutter contre celle-ci ont fortement perturbé les activités du Groupe au cours de l'exercice, et affectent significativement les états financiers annuels. Ainsi, la fermeture des boutiques et des sites de production dans la plupart des pays durant plusieurs mois, ainsi que l'arrêt des voyages internationaux expliquent la réduction du chiffre d'affaires et, en conséquence, la dégradation de la profitabilité de l'ensemble des groupes d'activités. Les effets de la crise sur les résultats du Groupe sont détaillés au sein des Commentaires sur l'activité et les comptes consolidés.

Les hypothèses et estimations sur la base desquelles certains postes de bilan ou de compte de résultat sont évalués ont été revues afin de tenir compte du contexte lié à la crise. Les sujets concernés sont les suivants :

- la valorisation des actifs incorporels : des tests de dépréciation ont été effectués, voir Note 5 ;
- l'ensemble des Maisons s'est engagé dans un processus de renégociation de leurs contrats de location, dans l'objectif d'optimiser leurs charges de loyer. Les remises de loyer ainsi obtenues au cours de l'exercice ont été comptabilisées en déduction des charges commerciales, voir Note 7 ;
- la valorisation des engagements d'achat de titres de minoritaires : celle-ci tient compte des derniers paramètres de marché et prévisions d'EBITDA. L'évolution de ces paramètres conduit à une faible augmentation du passif associé, voir Note 21 ;
- les coûts liés à la sous-activité ont été exclus de la valorisation des stocks au 31 décembre 2020 ;
- les provisions pour dépréciation des stocks ont été mises à jour en tenant compte de l'allongement des délais de rotation des stocks et des moindres perspectives d'écoulement des produits à caractère saisonnier, voir Note 11 ;
- les provisions pour dépréciations des créances clients intègrent, le cas échéant, l'effet de l'ajustement de la probabilité de défaut et du taux de pertes attendues suite, notamment, à l'évolution des couvertures par assurance-crédit, mais aussi à la prise en compte des mesures de soutien à l'économie octroyées par les États aux clients du Groupe (voir Note 12). En particulier, les procédures de faillite engagées par certains groupes de distribution aux États-Unis ont été prises en compte ;
- les indemnités reçues ou à recevoir de la part d'États ou d'organismes publics liées aux mesures de protection de l'économie : celles-ci ont été comptabilisées en déduction des charges au titre desquelles les indemnités ont été obtenues, en conformité avec la norme IAS 20 Subventions. Lorsque les mesures prennent la forme de réduction d'impôt sur les résultats, les montants ont été comptabilisés en déduction de la charge d'impôt, en conformité avec la norme IAS 12. Ces mesures portent principalement sur le soutien de l'emploi et concernent essentiellement certaines filiales européennes, nord-américaines et asiatiques du Groupe ;
- le portefeuille d'instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales et la politique de couverture ont été ajustés afin de tenir compte des prévisions budgétaires les plus récentes (voir Note 23). L'effet de ces ajustements est non significatif au 31 décembre 2020 ;
- les impôts différés actifs liés aux pertes fiscales ont fait l'objet d'une évaluation en tenant compte des perspectives de résultats des entités concernées. Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée, ni au titre des pertes antérieures à 2020, ni au titre des pertes constatées durant l'exercice 2020.

L'accès à la liquidité du Groupe a été préservé, grâce aux programmes de Billets de trésorerie et d'US Commercial Paper, au programme EMTN dans le cadre duquel ont été réalisées plusieurs émissions obligataires au cours de l'exercice et complété par un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées. Voir également Note 19.5.

1.4 Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les normes IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1^{er} janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe ont notamment été les suivantes :

- regroupement d'entreprises : l'exemption d'application rétrospective n'a pas été retenue. Le groupe Christian Dior a retraité rétrospectivement les acquisitions réalisées depuis 1988, date de première consolidation de LVMH et toutes les acquisitions postérieures ont été retraitées conformément à la norme IFRS 3. Les normes IAS 36 Dépréciations d'actifs et IAS 38 Immobilisations incorporelles ont été appliquées rétrospectivement depuis cette date ;
- conversion des comptes des filiales hors zone euro : les réserves de conversion relatives à la consolidation des filiales hors zone euro ont été annulées au 1^{er} janvier 2004 en contrepartie des « Autres réserves ».

1.5 Présentation des états financiers

Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe est la gestion et le développement de ses marques et enseignes. Le résultat opérationnel courant provient de ces activités, qu'il s'agisse d'opérations récurrentes ou non récurrentes, principales ou accessoires.

Les « Autres produits et charges opérationnels » comprennent les éléments constitutifs du résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme faisant partie des activités et du résultat opérationnel courants du Groupe. Il s'agit en particulier des effets des variations de périmètre, des dépréciations d'écarts d'acquisition ainsi que des dépréciations et amortissements des marques et enseignes.

Il s'agit également, s'ils sont significatifs, des effets de certaines transactions inhabituelles, telles les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, les frais de restructuration, les frais liés à des litiges, ou tout autre produit ou charge non courants susceptibles d'affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

Tableau de variation de trésorerie

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation est déterminée sur la base du résultat opérationnel, qui est ajusté des transactions n'ayant aucun effet sur la trésorerie. En outre :

- les dividendes reçus sont présentés en fonction de la nature des participations concernées, soit, pour les sociétés consolidées par mise en équivalence, au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et, pour les sociétés non consolidées, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers ;
- l'impôt payé est présenté en fonction de la nature des transactions dont il est issu : au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour la part relative aux transactions d'exploitation, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers pour la part relative aux transactions sur investissements et placements financiers, en particulier l'impôt payé sur les résultats de cession, au sein de la Variation de trésorerie issue des opérations en capital pour la part relative aux transactions sur les capitaux propres, en particulier les impôts de distribution liés aux versements de dividendes.

1.6 Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs incorporels (voir Note 5), de la valorisation des contrats de location (voir Note 7), des engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Notes 1.13 et 21), de la détermination du montant des provisions pour risques et charges et des positions fiscales incertaines (voir Note 20) ou des provisions pour dépréciation des stocks (voir Notes 1.18 et 11) et, le cas échéant, des actifs d'impôts différés (voir Note 28). Ces hypothèses, estimations ou appréciations établies sur la base d'informations ou de situations existantes à la date d'établissement des comptes, peuvent se révéler, ultérieurement, différentes de la réalité.

1.7 Méthodes de consolidation

Les filiales dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sous contrôle conjoint, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces entités, bien que sous contrôle conjoint, sont pleinement intégrées aux activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe présente leur résultat net, ainsi que celui des activités mises en équivalence (voir Note 8), sur une ligne distincte au sein du résultat opérationnel courant.

Lorsqu'un investissement dans une participation consolidée selon la méthode de mise en équivalence prévoit un paiement conditionné par la réalisation de performances futures («earn out»), le montant estimé du paiement conditionnel futur est inclus dans le coût initial d'acquisition inscrit au bilan en contrepartie d'un passif financier. La différence éventuelle entre l'estimation initiale et le paiement effectif est enregistrée dans la valeur des participations mises en équivalence, sans effet sur le compte de résultat.

Les actifs et passifs, produits et charges des filiales de distribution des Vins et Spiritueux détenues en commun avec le groupe Diageo sont consolidées à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe (voir Note 1.27).

L'intégration, individuellement ou collectivement, des sociétés non consolidées (voir Liste des sociétés non incluses dans la consolidation) n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

1.8 Conversion des états financiers des entités hors zone euro

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro; les comptes des entités utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- aux cours de clôture pour les postes du bilan;
- aux cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en «Écarts de conversion».

1.9 Opérations en devises et couvertures de change

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change résultant de cette conversion sont enregistrés :

- en coût des ventes pour les opérations à caractère commercial;
- en résultat financier pour les opérations de nature financière.

Les pertes et gains de change résultant de la conversion et de l'élimination d'opérations ou créances et dettes intra-Groupe exprimées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont enregistrés au compte de résultat, à moins qu'ils ne proviennent d'opérations de financement

intra-Groupe à long terme pouvant être considérées comme des opérations en capital : ils sont dans ce cas inscrits dans les capitaux propres, en «Écarts de conversion».

Les instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales, financières ou patrimoniales sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché (voir Note 1.10) à la date de clôture. La variation de valeur de ces instruments dérivés au titre des parts efficaces est enregistrée comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial :
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, en «Écarts de réévaluation», pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes commerciales objets de la couverture;
- pour les couvertures relatives à l'acquisition d'actifs immobilisés en capitaux propres, en «Écarts de réévaluation», pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré à l'actif du bilan, au sein du coût d'entrée de l'élément couvert lors de la comptabilisation de celui-ci à l'actif du bilan, puis en compte de résultat en cas de cession ou dépréciation de l'élément couvert;
- pour les couvertures à caractère patrimonial (couverture de situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), au sein des capitaux propres, en «Écarts de conversion», ce montant étant transféré en compte de résultat lors de la cession ou de la liquidation (partielle ou totale) de la filiale dont la situation nette est couverte;
- pour les couvertures à caractère financier, en Résultat financier, au sein des Autres produits et charges financiers.

Les variations de valeur de ces instruments dérivés liées aux points de terme des contrats à terme ainsi qu'à la valeur temps des contrats d'options sont enregistrées comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial en capitaux propres, en «Écarts de réévaluation». Le coût des contrats à terme (points de terme) et des options (primes) est transféré en Autres produits et charges financiers à la réalisation de la transaction couverte;
- pour les couvertures à caractère patrimonial et financier, les charges et produits liés aux points de terme sont enregistrés prorata temporis en Coût de la dette financière brute sur la durée des instruments de couverture. L'écart entre les montants comptabilisés en Résultat financier et la variation de valeur liée aux points de terme est comptabilisé en capitaux propres, en «Écarts de réévaluation».

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 1.22 pour la définition des notions de part efficace et inefficace.

1.10 Évaluation à la juste valeur

La juste valeur (ou valeur de marché) correspond, pour les actifs, au prix de vente qui serait obtenu en cas de cession et, pour les passifs, au montant qui serait versé pour les transférer, ces transactions hypothétiques étant conclues dans des conditions de négociation normales.

Les actifs et passifs évalués à leur juste valeur au bilan sont les suivants :

	Modalités de détermination de la juste valeur	Montants à la date de clôture
Terres à vigne	Sur la base de transactions récentes portant sur des actifs similaires. Voir Note 1.14.	Note 6
Vendanges	Sur la base des prix d'achat de raisins équivalents. Voir Note 1.18.	Note 11
Instruments dérivés	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.23.	Note 23
Dettes financières couvertes contre le risque de variation de valeur résultant de l'évolution des taux d'intérêt	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.22.	Note 19
Dettes au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires dont la formule de prix est la juste valeur	Généralement, sur la base des multiples boursiers de sociétés comparables. Voir Note 1.13.	Note 21
Investissements et placements financiers	Actifs cotés : cotation boursière au cours de clôture de la date d'arrêt. Actifs non cotés : estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées. Voir Note 1.17.	Note 9, Note 14
Trésorerie et équivalents de trésorerie (parts de SICAV et FCP)	Sur la base de la valeur liquidative en date de clôture. Voir Note 1.20.	Note 15

Aucun autre actif ou passif n'a été réévalué à sa valeur de marché à la date de clôture.

1.11 Marques et autres immobilisations incorporelles

Seules les marques et enseignes acquises, individualisables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, selon leur valeur de marché à la date de leur acquisition.

Les marques et enseignes sont évaluées à titre principal par la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou sur la base des transactions comparables, méthode utilisant les multiples de chiffre d'affaires et de résultat retenus lors de transactions récentes portant sur des marques similaires, ou sur la base des multiples boursiers applicables aux activités concernées. D'autres méthodes sont utilisées à titre complémentaire : la méthode des royalties, donnant à la marque une valeur équivalente à la capitalisation des royalties qu'il faudrait verser pour son utilisation ; la méthode du différentiel de marge, applicable lorsqu'il est possible de mesurer la différence de revenus générée par une marque, par référence à un produit similaire sans marque ; enfin, la méthode du coût de reconstitution d'une marque équivalente, notamment en termes de frais de publicité et de promotion.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur la durée estimée de leur utilisation. Le classement d'une marque ou enseigne en actifs à durée d'utilisation définie ou indéfinie résulte en particulier de l'application des critères suivants :

- positionnement global de la marque ou enseigne sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale, de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité et susceptible de peser sur le futur de la marque ou enseigne ;
- ancienneté de la marque ou enseigne.

Les marques dont la durée d'utilisation est définie sont amorties sur une période comprise entre 5 et 20 ans, en fonction de l'estimation de la durée de leur utilisation.

Des tests de perte de valeur sont pratiqués pour les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles suivant la méthodologie présentée en Note 1.16.

Les frais de recherche ne sont pas immobilisés. Les frais de développement d'un nouveau produit ne sont immobilisés que si la décision de lancement de ce produit est effectivement prise.

Les immobilisations incorporelles autres que les marques et enseignes sont amorties sur les durées suivantes :

- droits liés aux contrats de sponsoring et de partenariats médiatiques : sur la durée des contrats, selon les modalités d'exploitation des droits ;
- frais de développement : maximum 3 ans ;
- logiciels, sites internet : 1 à 5 ans.

1.12 Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise en droit ou en fait, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur valeur de marché à la date de prise de contrôle ; la différence entre le coût de la prise de contrôle et la quote-part du Groupe dans la valeur de marché de ces actifs, passifs et passifs éventuels est inscrite en écart d'acquisition.

Le coût de la prise de contrôle est le prix payé par le Groupe dans le cadre d'une acquisition, ou l'estimation de ce prix si l'opération se fait sans versement de trésorerie, à l'exclusion des frais liés à l'acquisition qui sont présentés en « Autres produits et charges opérationnels ».

La différence entre la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis postérieurement à la prise de contrôle et le prix payé pour leur acquisition est comptabilisée en déduction des capitaux propres. Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel suivant la méthodologie présentée en Note 1.16. La charge de dépréciation éventuelle est comprise dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

1.13 Engagements d'achat de titres de minoritaires

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe.

En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante :

- la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « Engagements d'achat de titres de minoritaires », au passif du bilan ;

- les intérêts minoritaires correspondants sont annulés ;
- pour les engagements contractés antérieurement au 1^{er} janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires annulés est maintenue à l'actif du bilan, en écart d'acquisition, ainsi que les variations ultérieures de cette différence. Pour les engagements contractés à compter du 1^{er} janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires est enregistrée en déduction des capitaux propres, en « Autres réserves ».

Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

1.14 Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles, à l'exception des terres à vigne, est constituée de leur coût d'acquisition. Les frais financiers supportés au cours de la période précédant la mise en exploitation ou durant la période de construction sont immobilisés.

Les terres à vigne sont comptabilisées à leur valeur de marché à la date de clôture. Cette valeur résulte de données officielles publiées sur les transactions récentes dans la même région. L'écart entre le coût d'acquisition historique et la valeur de marché est inscrit en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Si la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée en résultat, du montant de la différence.

Les immeubles majoritairement occupés par des tiers sont présentés en immeubles locatifs, à leur coût d'acquisition, sans réévaluation à valeur de marché.

La base amortissable des immobilisations corporelles est constituée du coût d'acquisition de leurs composants, diminué de la valeur résiduelle ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de valeur de revente de l'immobilisation au terme de la période d'utilisation.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur la durée estimée de leur utilisation. Dans le cas d'actifs associés à un contrat de location, la durée d'amortissement est plafonnée à celle retenue pour le calcul de la dette locative.

Les durées retenues sont les suivantes :

- constructions, immeubles locatifs : 20 à 100 ans ;
- matériels et installations : 3 à 25 ans ;
- agencements : 3 à 10 ans ;
- vignobles : 18 à 25 ans.

Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

1.15 Contrats de location

Le Groupe applique la norme IFRS 16 relative aux contrats de location depuis le 1^{er} janvier 2019. La première application a été réalisée selon la méthode de transition dite « rétrospective modifiée » ; voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les détails relatifs à la première application d'IFRS 16 et les effets de sa première application sur les états financiers 2019.

Lors de la conclusion d'un contrat de location, un passif est enregistré au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés de la part fixe des loyers, en contrepartie de droits d'utilisation à l'actif amortis sur la durée du contrat. Le montant du passif est sensiblement dépendant des hypothèses retenues en matière de durée des engagements et, dans une moindre mesure, de taux d'actualisation. L'implantation géographique étendue du Groupe le conduit à rencontrer une grande diversité de modalités juridiques dans l'établissement des contrats.

La durée du contrat généralement retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier. Lorsque les contrats incluent des options d'extension, la durée retenue pour le calcul du passif peut inclure celles-ci principalement lorsque la durée d'utilisation prévue des actifs immobilisés, investis initialement ou en cours de vie du contrat, est supérieure à la durée contractuelle initiale.

La durée retenue pour la détermination des dettes locatives lorsque l'engagement de location est inférieur à 12 mois mais que des actifs ont été immobilisés en relation avec ce contrat est cohérente avec la durée d'utilisation prévue des actifs investis. Il s'agit, le plus souvent, de contrats de location d'emplacements commerciaux renouvelables annuellement par tacite reconduction.

La norme prévoit que le taux d'actualisation de chaque contrat soit déterminé par référence au taux d'emprunt marginal de la filiale contractante. En pratique, compte tenu de l'organisation du financement du Groupe, porté ou garanti quasi exclusivement par LVMH SE, le taux d'emprunt marginal généralement retenu est la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa duration, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de duration.

Les droits au bail et les immobilisations corporelles relatives aux obligations de remise en état des locaux pris en location sont présentés au sein des Droits d'utilisation et amortis selon les mêmes principes que ceux décrits ci-dessus.

Le Groupe a mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et effectuer les calculs imposés par la norme.

L'incidence de l'application d'IFRS 16 sur le tableau de variation de la trésorerie étant significative en raison de l'importance des loyers fixes pour les activités du Groupe, des indicateurs spécifiques sont utilisés pour les besoins internes de suivi de la performance ainsi qu'à des fins de communication financière, afin de présenter des indicateurs de performance cohérents, indépendamment du caractère fixe ou variable des loyers payés.

Ainsi, les paiements relatifs aux loyers fixes capitalisés sont déduits en totalité des flux permettant de calculer l'agrégat intitulé « cash-flow disponible d'exploitation », qui constitue un Indicateur Alternatif de Performance. Le rapprochement entre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le cash-flow disponible d'exploitation est présenté au niveau du Tableau de variation de trésorerie.

1.16 Tests de perte de valeur des actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont réalisés pour les actifs immobilisés corporels, incorporels et relatifs aux contrats de location dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît (suite notamment à des modifications importantes survenues dans les conditions d'exploitation de l'actif), et au moins une fois par an pour les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, principalement les marques, enseignes et écarts d'acquisition. Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs à durée de vie indéfinie devient supérieure au montant le plus élevé de leur valeur d'utilité ou de marché, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence ; la dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition, est comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels ».

La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces actifs. La valeur de marché de l'actif est déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont établis au niveau du Groupe par secteur d'activité, un secteur d'activité correspondant à une ou plusieurs marques ou enseignes et à une équipe de direction dédiée. Au sein du secteur d'activité, peuvent être déterminées des unités génératrices de trésorerie d'un niveau plus petit, tel un ensemble de boutiques.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluriannuels établis par la direction des secteurs d'activité concernés. Les plans consistent en des projections à cinq ans, cette durée pouvant être étendue lorsqu'il s'agit de marques en cours de repositionnement stratégique, ou dont le cycle de production est supérieur à cinq ans. À la valeur résultant des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie issus, le plus souvent, de la dernière année du plan. Les taux d'actualisation sont définis par groupe d'activités, par référence à des sociétés exerçant des activités comparables. Le taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels reflète le taux de rendement attendu par un investisseur dans le domaine d'activité concerné et la prime de risque propre à cette activité. Lorsque plusieurs scénarios prévisionnels sont retenus, une probabilité de survenance est attribuée à chacun d'entre eux.

1.17 Investissements et placements financiers

Les actifs financiers sont présentés en actifs non courants (« Investissements financiers ») ou en actifs courants (« Placements financiers ») selon leur nature.

Les investissements financiers comprennent les prises de participation, stratégiques et non stratégiques, si la durée estimée et le mode de leur détention le justifient.

Les placements financiers (présentés au sein des « Autres actifs courants », voir Note 13) incluent des placements temporaires en actions, parts de SICAV, ou Fonds Commun de Placement (FCP) et assimilés, à l'exclusion des placements relevant de la gestion de trésorerie au jour le jour, qui sont comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (Voir Note 1.20).

Investissements et placements financiers sont évalués au cours de clôture s'il s'agit d'actifs cotés, et, s'il s'agit d'actifs non cotés, sur la base d'une estimation de leur valeur de réalisation, effectuée soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées à la date de clôture.

Les variations de valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en Résultat financier (au sein des Autres produits et charges financiers) pour l'ensemble des titres détenus en portefeuille au cours des périodes publiées.

À son niveau, Christian Dior intègre, sans retraitement, les données du groupe LVMH. Pour ce qui concerne ses propres investissements et placements financiers, comme l'y autorise la norme IFRS 9, Christian Dior se réserve la possibilité de choisir ligne par ligne, le mode de comptabilisation de leur variation de valeur de marché, soit en résultat financier, soit directement en capitaux propres.

1.18 Stocks et en-cours

À l'exception des vins produits par le Groupe, les stocks sont comptabilisés à leur prix de revient, hors frais financiers. Le prix de revient est constitué du coût de production (produits finis) ou du prix d'achat majoré des frais accessoires (matières premières, marchandises) ; il ne peut excéder la valeur nette de réalisation.

Les stocks de vins produits par le Groupe, en particulier les vins de champagne, sont évalués sur la base de la valeur de marché de la vendange correspondante, déterminée par référence au prix moyen d'achat de raisins équivalents, comme si les raisins récoltés avaient été acquis auprès de tiers. Jusqu'à la date de vendange, l'évaluation des raisins, comptabilisée prorata temporis, se fait sur la base d'un rendement et d'une valeur de marché estimés.

Les mouvements de stocks sont valorisés, selon les métiers, au coût moyen pondéré ou par la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

Compte tenu du processus de vieillissement nécessaire au champagne et aux spiritueux (cognac, whisky), la durée de détention de ces stocks est le plus souvent supérieure à un an. Ces stocks restent classés en actifs courants conformément à l'usage de la profession.

Les dépréciations de stocks sont constatées principalement dans les activités autres que Vins et Spiritueux. Elles sont établies le

plus souvent en raison de l'obsolescence des produits concernés (saison ou collection terminées, date limite d'utilisation proche...) ou sur la base de leurs perspectives d'écoulement.

1.19 Créances clients, autres créances et prêts

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur valeur nominale. La part des créances et prêts non couverts par une assurance-crédit donne lieu à l'enregistrement d'une dépréciation dès l'enregistrement des créances, à hauteur des pertes attendues à l'échéance. Celle-ci reflète la probabilité de défaut des contreparties et le taux de perte attendue, évalués, selon les cas, sur la base de statistiques historiques, d'informations communiquées par les agences de crédit, ou de notes attribuées par les agences de notation.

Lorsque l'échéance des créances et prêts est supérieure à un an, leur montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles dont la valeur dans le temps présente un risque de variation négligeable.

Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché, basée sur le cours de bourse et sur le cours de change à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en résultat financier.

1.21 Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'existe une obligation, vis-à-vis d'un tiers, entraînant pour le Groupe un décaissement probable dont le montant peut être évalué de façon fiable. Voir également Notes 1.25 et 20.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.22 Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture du risque de variation de valeur de la dette financière résultant de l'évolution des taux d'intérêt, le montant couvert de la dette, ainsi que les instruments de couverture associés, figurent au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture ; les effets de cette réévaluation sont enregistrés en résultat

financier, au niveau des « Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux ». Voir Note 1.10 concernant l'évaluation à valeur de marché de la dette couverte. Les charges et produits d'intérêt relatifs aux instruments de couverture sont enregistrés en Résultat financier au niveau du « Coût de la dette financière brute ».

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à plus et moins d'un an et de la valeur de marché à la date de clôture des instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt, sous déduction du montant des investissements financiers en couverture de dette financière, des placements financiers, de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de clôture ainsi que de la valeur de marché à cette date des instruments dérivés sur risque de change associés à l'un de ces éléments.

1.23 Instruments dérivés

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de couverture des risques de change, de taux d'intérêt et d'or.

Concernant la couverture du risque de change commercial, financier ou patrimonial, le Groupe a recours à des options, des contrats à terme, des swaps cambistes, et des cross-currency swaps. Les valeurs temps des options, la composante points de terme des contrats à terme et des swaps cambistes ainsi que la composante foreign currency basis spread des cross-currency swaps sont systématiquement exclues de la relation de couverture. Par conséquent, seule la valeur intrinsèque des instruments est considérée comme instrument de couverture. Concernant les éléments couverts (flux de trésorerie futurs en devises, dettes et créances commerciales ou financières en devises, situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), seule leur variation de valeur au titre du risque de change est considérée comme élément couvert. Ainsi, l'alignement des principales caractéristiques des instruments (nominiaux, devises, échéances) de couverture avec celles des éléments couverts permet une parfaite compensation des variations de valeur.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées selon les modalités précisées en Note 1.9 pour les couvertures de risque de change et en Note 1.22 pour les couvertures de risque de taux d'intérêt.

La valeur de marché est établie sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés.

Les instruments dérivés dont la maturité est supérieure à douze mois sont présentés en actifs et passifs non courants.

1.24 Actions Christian Dior et LVMH auto-détenues

Actions auto-détenues Christian Dior

Les actions Christian Dior détenues par le Groupe sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objet de leur détention.

En cas de cession, le prix de revient des actions cédées est établi par catégorie d'affectation (voir Note 16.3) selon la méthode « premier entré-premier sorti » (FIFO) à l'exception des actions détenues dans le cadre de plans d'options pour lesquels le calcul est effectué par plan, selon la méthode du prix moyen pondéré. Les résultats de cession sont inscrits directement en capitaux propres.

Actions auto-détenues LVMH

Les achats/ventes par LVMH de ses propres titres et les augmentations de capital de LVMH SE en faveur des bénéficiaires des options de souscription d'actions, à l'origine des variations de pourcentages d'intérêt du groupe Christian Dior dans LVMH, sont traités dans les comptes consolidés du groupe Christian Dior comme des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, en raison de la révision d'IFRS 3, les variations de pourcentage du groupe Christian Dior dans LVMH sont enregistrées dans les capitaux propres.

Cette disposition étant d'application prospective, les écarts d'acquisition enregistrés au 31 décembre 2009 ont été maintenus à l'actif du bilan.

1.25 Retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

Lorsque les régimes d'indemnités de départ à la retraite, de retraites, de participation aux frais médicaux ou autres prévoient le versement par le Groupe de cotisations à des organismes extérieurs responsables du paiement ultérieur des indemnités, des retraites ou de la participation aux frais médicaux, ces cotisations sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au titre duquel elles sont dues, aucun passif n'étant comptabilisé au bilan.

Lorsque le versement des indemnités de départ à la retraite, des retraites, de la participation aux frais médicaux ou autres sont à la charge du Groupe, le montant de l'engagement actuariel correspondant donne lieu à provision au bilan. La variation de cette provision est comptabilisée :

- en résultat opérationnel courant de l'exercice, pour la part correspondant au service rendu par les employés durant l'exercice et au coût financier net de l'exercice ;
- en gains et pertes enregistrés en capitaux propres, pour la part liée à l'évolution des hypothèses actuarielles et aux écarts entre les données projetées et les données réelles (« effets d'expérience »).

Si cet engagement est couvert, partiellement ou en totalité, par des fonds versés par le Groupe à des organismes financiers, le montant de ces placements dédiés vient en déduction de l'engagement actuariel au bilan.

L'engagement actuariel est calculé sur la base d'évaluations spécifiques au pays et à la société du Groupe concernée; ces évaluations intègrent notamment des hypothèses de taux d'actualisation, de progression des salaires, d'inflation, d'espérance de vie, et de rotation des effectifs.

1.26 Impôts courants et différés

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible des différentes sociétés consolidées, l'impôt différé résultant des différences temporelles et la variation des positions fiscales incertaines.

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables sont enregistrées en impôts différés actifs, et dépréciées si estimées non recouvrables, seul le montant dont l'utilisation est probable étant maintenu à l'actif du bilan.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts dus au titre des réserves distribuables des filiales font l'objet de provisions à hauteur des distributions envisagées.

1.27 Comptabilisation des ventes

Définition des ventes

Les ventes incluent principalement des ventes au détail dans le cadre des boutiques du Groupe (incluant les sites de e-commerce) et des ventes de gros à des distributeurs et agents. Sont assimilées à des opérations au détail les ventes effectuées dans le cadre de boutiques appartenant à des tiers si les risques et avantages liés à la propriété du stock sont conservés par le Groupe.

Les ventes au détail proviennent essentiellement des activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, ainsi que de certaines marques de Montres et Joaillerie ou de Parfums et Cosmétiques. Ces ventes sont comptabilisées lors de l'achat par la clientèle.

Les ventes de gros proviennent essentiellement des activités Vins et Spiritueux et de certaines marques de Parfums et Cosmétiques ou de Montres et Joaillerie. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété.

Les frais d'expédition et de transport refacturés aux clients ne sont compris dans les ventes que lorsqu'ils sont inclus forfaitairement dans le prix des produits facturés.

Les ventes de services, qui concernent principalement les Autres activités, sont comptabilisées lors de la réalisation de la prestation.

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. En particulier les sommes permettant le référencement des produits ou correspondant à des accords de participation publicitaire avec le distributeur viennent en déduction des ventes correspondantes.

Provision pour retours de produits

Les sociétés du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques et dans une moindre mesure des activités Mode et Maroquinerie, ou Montres et Joaillerie, peuvent reprendre auprès de leurs clients et distributeurs les produits invendus ou périmés.

Lorsque cette pratique est établie, les ventes enregistrées sont diminuées d'un montant correspondant à une estimation de ces retours, en contrepartie d'une provision comptabilisée au sein des Autres passifs courants (Voir Note 22.2) et d'une inscription en stocks. Le taux de retour retenu pour l'établissement de ces estimations est calculé sur la base de statistiques historiques.

Activités en partenariat avec Diageo

Une partie significative des ventes des activités Vins et Spiritueux est réalisée dans le cadre d'accords de distribution avec Diageo, consistant le plus souvent en un partenariat dans des entités communes. Celles-ci assurent les livraisons et les ventes à la clientèle des marques des deux groupes, le partage du compte de résultat et du bilan de ces entités entre le Groupe et Diageo étant régi par les accords de distribution. Selon ces accords, les actifs et passifs, produits et charges des entités concernées sont consolidés à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe.

1.28 Frais de publicité et de promotion

Les frais de publicité et de promotion incluent le coût de la réalisation des supports publicitaires, des achats d'espaces média, de la fabrication d'échantillons et de catalogues et, de manière générale, le coût de l'ensemble des activités destinées à la promotion des marques et produits du Groupe.

Les frais de publicité et de promotion sont enregistrés au sein des charges commerciales lors de leur réception ou de leur production, s'il s'agit de biens, ou lors de la réalisation des prestations s'il s'agit de services.

1.29 Plans d'actions gratuites et assimilés

Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, l'estimation du gain est calculée sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant mis en place le plan et sous déduction du montant des dividendes anticipés sur la période d'acquisition des droits. Une décote peut être appliquée à la valeur des actions gratuites ainsi calculée pour tenir compte, le cas échéant, d'une période d'incapacité.

Pour l'ensemble des plans, la charge d'amortissement est répartie linéairement en résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves au bilan.

En cas de plan de rémunérations lié au cours de l'action LVMH, et dénoué en numéraire, l'estimation du gain est réévaluée à chaque clôture du cours de l'action LVMH à cette date, et enregistrée en charge prorata temporis sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une provision au bilan. Au-delà de cette date et jusqu'à dénouement, la variation de l'espérance de gain résultant de la variation du cours de l'action LVMH est enregistrée en compte de résultat.

1.30 Résultat par action

Le résultat par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions auto-détenues.

Le résultat par action après dilution est établi, le cas échéant, sur la base du nombre moyen pondéré d'actions avant dilution. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat net, part du Groupe après dilution.

Note 2. Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

2.1 Exercice 2020

Aucune variation significative de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées n'est survenue au cours de l'exercice.

Voir Notes 31 Engagements hors bilan et 34 Événements postérieurs à la clôture concernant l'acquisition de Tiffany & Co., qui a été réalisée en 2021.

2.2 Exercice 2019

Belmond

Le 17 avril 2019, conformément à l'accord de transaction annoncé le 14 décembre 2018 et approuvé par les actionnaires de Belmond le 14 février 2019, LVMH a acquis, en numéraire, la totalité des actions Class A de Belmond Ltd au prix unitaire de 25 dollars US, soit 2,2 milliards de dollars US. Après prise en compte des titres acquis sur le marché en décembre 2018, la valeur comptable de la participation dans Belmond s'établit à 2,3 milliards d'euros.

À la suite de cette acquisition, les actions Class A de Belmond ne sont plus cotées à la Bourse de New York.

Belmond, présent dans 24 pays, détient et exploite un portefeuille exceptionnel d'hôtels et d'expériences de voyage de très haut de gamme dans les destinations les plus désirables et prestigieuses au monde.

Le tableau suivant présente les modalités d'allocation du prix payé par LVMH au 17 avril 2019, date de prise de contrôle :

<i>(en millions d'euros)</i>	Allocation provisoire au 31 décembre 2019	Modifications	Allocation définitive au 30 juin 2020
Marque et autres immobilisations incorporelles	147	-	147
Immobilisations corporelles	2 312	-	2 312
Autres actifs courants et non courants	311	27	338
Dette financière nette	(604)	-	(604)
Impôts différés	(434)	4	(430)
Passifs courants et non courants	(366)	(43)	(409)
Intérêts minoritaires	(1)	-	(1)
Actif net acquis	1 365	(12)	1 353
Écart d'acquisition	888	12	900
Valeur comptable de la participation au 17 avril 2019	2 253	-	2 253

Les montants présentés dans le tableau ci-dessus sont issus des comptes non audités de Belmond à la date de prise de contrôle. Les principales réévaluations concernent le patrimoine

immobilier à hauteur de 1 193 millions d'euros, et la marque Belmond pour un montant de 140 millions d'euros.

La valeur comptable de la participation à la date de prise de contrôle inclut les titres acquis en 2018 pour un montant de 274 millions d'euros.

Stella McCartney

Dans le cadre de l'accord annoncé en juillet 2019 visant à accélérer le développement de la Maison Stella McCartney, LVMH a acquis en novembre 2019 une participation de 49% dans la Maison Stella McCartney, consolidée selon la méthode de mise en équivalence, voir Note 8.

Château du Galoupet

En juin 2019, le Groupe a acquis la totalité du domaine du Château du Galoupet, Cru Classé des Côtes-de-Provence depuis 1955. Ce domaine, d'une superficie de 68 hectares d'un seul tenant, se situe à La Londe-les-Maures (France), et produit essentiellement des vins rosés.

Château d'Esclans

Fin novembre 2019, le Groupe a acquis 55% du domaine du Château d'Esclans. Ce domaine, situé à La Motte (France), produit exclusivement des vins rosés de réputation mondiale, notamment les cuvées *Garrus* et *Whispering Angel*.

2.3 Exercice 2018

En 2018, LVMH a acquis les 20% du capital de Fresh non encore détenus; le prix payé a donné lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition définitif, comptabilisé jusqu'à cette date en « Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires ».

2.4 Incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Montant payé pour l'acquisition de titres consolidés et de titres de minoritaires	(887)	(2 817)	(802)
Disponibilités/(découverts bancaires) des sociétés acquises	-	128	17
Montant reçu pour la cession de titres consolidés	206	165	249
(Disponibilités)/découverts bancaires des sociétés cédées	(18)	(2)	-
Incidences des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées sur la trésorerie nette	(699)	(2 526)	(536)
<i>Dont : Acquisitions et cessions de titres consolidés</i>	<i>(536)</i>	<i>(2 478)</i>	<i>(17)</i>
<i>Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires</i>	<i>(163)</i>	<i>(48)</i>	<i>(519)</i>

En 2020, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résulte pour l'essentiel des couvertures de change réalisées en amont de l'acquisition de Tiffany & Co. Elle comprend également les effets du contrat de liquidité LVMH.

En 2019, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées était liée principalement à l'acquisition de Belmond, ainsi qu'à l'acquisition d'une participation de 49% dans Stella McCartney et de 55% dans Château d'Esclans. Elle comprenait également les augmentations

de capital de LVMH SE par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions et les effets du contrat de liquidité LVMH.

En 2018, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résultait principalement du rachat des intérêts minoritaires dans Fresh ainsi que dans diverses filiales de distribution, en particulier au Moyen-Orient. Elle comprenait également les augmentations de capital de LVMH SE par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions et les effets du contrat de liquidité LVMH.

Note 3. Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31 déc. 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Marques	13 654	(777)	12 877	12 875	12 736
Enseignes	3 614	(1 484)	2 130	2 303	2 265
Licences de distribution	74	(28)	46	34	-
Logiciels, sites internet	2 388	(1 722)	665	650	544
Autres	982	(556)	425	473	831
Total	20 711	(4 568)	16 143	16 335	16 376

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

3.1 Variations de l'exercice

La variation du solde net des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles au cours de l'exercice 2020 est constituée des éléments suivants :

Valeur brute (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2019	13 651	3 920	2 258	1 107	20 936
Acquisitions	-	-	194	286	480
Cessions, mises hors service	-	-	(170)	(90)	(261)
Effets des variations de périmètre	(22)	-	1	2	(19)
Effets des variations de change	(43)	(306)	(65)	(17)	(432)
Reclassements	68	-	170	(231)	6
Au 31 décembre 2020	13 654	3 614	2 387	1 057	20 711

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2019	(776)	(1 617)	(1 608)	(600)	(4 601)
Amortissements	(24)	(1)	(329)	(129)	(483)
Dépréciations	(32)	-	-	(1)	(33)
Cessions, mises hors service	-	-	172	87	259
Effets des variations de périmètre	36	-	(1)	(1)	34
Effets des variations de change	18	134	44	8	204
Reclassements	1	-	(1)	52	51
Au 31 décembre 2020	(777)	(1 484)	(1 722)	(585)	(4 568)
Valeur nette au 31 décembre 2020	12 876	2 130	665	472	16 143

3.2 Variations des exercices antérieurs

Valeur nette (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Droits au bail	Autres immobilisations incorporelles	Total
Au 31 décembre 2017	12 655	2 176	459	392	396	16 078
Acquisitions	-	-	177	88	272	537
Cessions, mises hors service	-	-	(2)	-	-	(2)
Effets des variations de périmètre	40	-	-	1	-	41
Amortissements	(18)	(1)	(221)	(60)	(147)	(447)
Dépréciations	-	-	-	(2)	(7)	(9)
Effets des variations de change	59	90	8	2	7	166
Reclassements	-	-	123	17	(128)	12
Au 31 décembre 2018	12 736	2 265	544	438	393	16 376
Effets des changements de norme ^(a)	-	-	-	(438)	59	(379)
Au 1^{er} janvier 2019, après retraitement	12 736	2 265	544	-	452	15 997
Acquisitions	-	-	225	-	303	528
Cessions, mises hors service	-	-	(2)	-	-	(3)
Effets des variations de périmètre	140	-	-	-	44	184
Amortissements	(17)	(1)	(267)	-	(137)	(421)
Dépréciations	(54)	-	-	-	4	(50)
Effets des variations de change	70	39	5	-	6	119
Reclassements	-	-	144	-	(165)	(21)
Au 31 décembre 2019	12 875	2 303	650	-	507	16 335

(a) Les effets des changements de norme sont liés à l'application, au 1^{er} janvier 2019, d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019.

3.3 Marques et enseignes

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Vins et Spiritueux	2 866	(132)	2 734	2 691	2 677
Mode et Maroquinerie	5 319	(361)	4 958	4 986	4 992
Parfums et Cosmétiques	1 357	(69)	1 287	1 291	1 297
Montres et Joaillerie	3 698	(92)	3 606	3 599	3 560
Distribution sélective	3 566	(1 437)	2 130	2 303	2 265
Autres activités	462	(171)	292	308	210
Marques et enseignes	17 268	(2 261)	15 006	15 178	15 001

Les marques et enseignes comptabilisées sont celles acquises par le Groupe. Elles comprennent principalement au 31 décembre 2020 :

- Vins et Spiritueux : Hennessy, Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, Belvedere, Glenmorangie, Newton Vineyards, Bodega Numanthia et Château d'Esclans ;

- Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton, Fendi, Celine, Loewe, Givenchy, Kenzo, Berluti, Pucci, Loro Piana et Rimowa ;
- Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Make Up For Ever, Benefit Cosmetics, Fresh, Acqua di Parma, KVD Vegan Beauty, Fenty, Ole Henriksen et Maison Francis Kurkdjian ;

- Montres et Joaillerie : Bvlgari, TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet et Fred;
- Distribution sélective : DFS Galleria, Sephora, Le Bon Marché et Ile de Beauté;
- Autres activités : les titres de presse du groupe Les Echos-Investir, le journal Le Parisien-Aujourd'hui en France, la marque Royal Van Lent-Feadship, La Samaritaine, le groupe hôtelier Belmond et la pâtisserie Cova.

Ces marques et enseignes figurent au bilan à la valeur déterminée lors de leur acquisition par le Groupe, qui peut être très inférieure à leur valeur d'utilité ou de marché à la date de clôture des comptes du Groupe; c'est notamment le cas, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive, des marques Louis Vuitton, Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior, ou de l'enseigne Sephora.

Voir également Note 5 pour l'évaluation des marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Note 4. Écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Écarts d'acquisition sur titres consolidés	9 737	(1 826)	7 911	8 188	7 119
Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires	6 597	-	6 597	6 312	5 073
Total	16 334	(1 826)	14 508	14 500	12 192

Les variations sur les exercices présentés du solde net des écarts d'acquisition s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Au 1^{er} janvier	16 285	(1 785)	14 500	12 192	12 301
Effets des variations de périmètre	(72)	46	(27)	1 032	45
Variation des engagements d'achat de titres de minoritaires	278	-	278	1 247	(126)
Variation des dépréciations	-	(178)	(178)	(22)	(100)
Effets des variations de change	(157)	90	(67)	51	72
Au 31 décembre	16 334	(1 826)	14 508	14 500	12 192

Voir Note 21 pour les écarts d'acquisition relatifs aux engagements d'achat de titres de minoritaires.

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2019 résultaient essentiellement de l'acquisition de Belmond. Voir Note 2.

Note 5. Évaluation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie

La pandémie relative au Covid-19 a significativement perturbé les opérations de production et commerciales, conduisant à une diminution sensible des ventes et du résultat opérationnel courant du Groupe en 2020. Néanmoins, même si les effets de la diminution du trafic des voyageurs d'affaires et de tourisme seront ressentis sur une certaine durée, le Groupe estime que ses activités ne seront pas durablement et significativement affectées.

Dans le cadre de l'établissement des comptes au 31 décembre 2020, les secteurs d'activité les plus sensibles aux évolutions négatives de l'environnement économique ont été identifiés. Pour ceux-ci, les plans pluriannuels établis précédemment ont été ajustés afin de prendre en compte la baisse d'activité constatée

en 2020 ainsi qu'un scénario de retour à une activité équivalente à celle de 2019 entre 2022 et 2024, en fonction de la nature des activités. Pour les autres secteurs d'activité, les résultats des tests de dépréciation effectués en 2019 ne sont pas remis en cause par les évolutions constatées au cours de l'année 2020, et ont donc été reconduits, compte tenu notamment des marges significatives entre les valeurs recouvrables et les valeurs comptables des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Comme décrit en Note 1.16, l'évaluation est effectuée le plus souvent à partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus de ces actifs, déterminés dans le cadre de plans pluriannuels établis au cours de chaque exercice.

Les principaux paramètres retenus pour la détermination des flux prévisionnels sont les suivants :

Groupe d'activités (en %)	31 décembre 2020				31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Taux d'actualisation		Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans
	Après impôt	Avant impôt								
Vins et Spiritueux	6,0 à 10,8	8,1 à 14,6	5,8	2,0	6,0 à 10,8	5,8	2,0	6,5 à 11,0	5,7	2,0
Mode et Maroquinerie	7,1 à 9,6	9,6 à 13,0	10,5	2,0	7,1 à 9,6	10,4	2,0	8,0 à 10,5	9,7	2,0
Parfums et Cosmétiques	6,5 à 9,2	8,8 à 12,4	9,1	2,0	6,5 à 9,2	9,1	2,0	7,4 à 10,1	8,9	2,0
Montres et Joaillerie	7,5 à 8,9	10,1 à 12,0	9,4	2,0	7,5 à 8,9	9,2	2,0	9,0 à 10,4	8,3	2,0
Distribution sélective	7,0 à 8,9	9,5 à 12,0	8,0	2,0	7,0 à 8,8	8,2	2,0	7,3 à 9,4	9,8	2,0
Autres	6,0 à 9,0	8,1 à 12,1	6,6	2,0	6,0 à 7,5	2,3	2,0	6,5 à 9,3	4,5	2,0

La durée des plans est de 5 ans, mais peut être étendue jusqu'à 10 ans pour les marques dont le cycle de production s'étend sur plus de 5 ans, ou pour les marques qui sont en cours de repositionnement stratégique.

Les taux de croissance annuelle retenus pour la période au-delà de la durée des plans sont ceux habituellement retenus par le marché pour les activités concernées.

Au 31 décembre 2020, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie dont les valeurs nettes comptables sont les plus significatives ainsi que les paramètres retenus pour le test de perte de valeur de ces actifs sont les suivants :

(en millions d'euros)	Marques et enseignes	Écarts d'acquisition	Total	Taux d'actualisation après impôt (en pourcentage)	Taux de croissance au-delà de la durée du plan (en pourcentage)	Période couverte par les flux de trésorerie prévisionnels
Louis Vuitton	2 059	543	2 602	7,1	2,0	5 ans
Loro Piana ^(a)	1 300	1 048	2 348	n.a	n.a	n.a
Fendi	713	405	1 117	8,4	2,0	5 ans
Bvlgari	2 100	1 547	3 647	7,5	2,0	5 ans
TAG Heuer	1 148	218	1 366	7,5	2,0	5 ans
DFS Galleria	1 865	-	1 865	8,8	2,0	5 ans
Belmond	126	900	1 026	9,0	2,0	10 ans
Hennessy	1 067	53	1 120	6,0	2,0	5 ans

(a) Pour les besoins du test de perte de valeur, la juste valeur de Loro Piana a été évaluée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Loro Piana. La variation des multiples qui résulterait d'une baisse de 10% de la capitalisation boursière des sociétés comparables ou du résultat opérationnel de Loro Piana n'entraînerait pas de risque de dépréciation des incorporels de Loro Piana.

n.a : non applicable.

Au 31 décembre 2020, trois secteurs d'activités présentent des actifs incorporels ayant une valeur comptable proche de leur valeur recouvrable (dont deux pour lesquels les valeurs nettes comptables des actifs incorporels à durée de vie sont significatives). Les tests de perte de valeur concernant les actifs incorporels à durée de vie indéfinie de ces secteurs ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité. Le montant de ces

actifs incorporels au 31 décembre 2020, ainsi que le montant de la dépréciation qui résulterait d'une variation de 1,0 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans, ou d'une baisse de 4 points du taux de croissance moyen cumulé des ventes par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2020 sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant des actifs incorporels concernés au 31 décembre 2020	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 1,0% du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 4% du taux de croissance moyen des ventes	Baisse de 1,0% du taux de croissance au-delà de la durée des plans
Montres et Joaillerie	1 366	(171)	(179)	(130)
Autres groupes d'activités	1 225	(41)	(143)	-
Total	2 591	(212)	(322)	(130)

Le Groupe considère que des variations supérieures aux niveaux indiqués ci-dessus conduiraient à des niveaux d'hypothèses non pertinents, au regard de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance des activités concernées à moyen et long terme.

Au 31 décembre 2020, les valeurs brutes et nettes des marques, enseignes et écarts d'acquisition ayant donné lieu à amortissement et/ou dépréciation en 2020 sont de 1 831 millions d'euros et 1 328 millions d'euros, respectivement (325 millions d'euros et 37 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Les dépréciations enregistrées au cours de l'exercice 2020 s'élèvent à 235 millions d'euros. Voir Note 26.

Note 6. Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Terrains	3 926	(19)	3 907	3 832	2 265
Terres à vigne et vignobles ^(b)	2 668	(117)	2 551	2 537	2 473
Constructions	5 634	(2 234)	3 400	3 115	2 189
Immeubles locatifs	353	(35)	318	322	605
Agencements, matériels et installations	14 431	(9 972)	4 459	4 717	4 078
Immobilisations en-cours	1 181	(5)	1 176	1 650	1 237
Autres immobilisations corporelles	2 318	(555)	1 763	1 706	1 616
Total	30 513	(12 938)	17 575	17 878	14 463
<i>Dont : coût historique des terres à vigne</i>	<i>601</i>	<i>-</i>	<i>601</i>	<i>587</i>	<i>576</i>

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(b) Les terres à vigne constituent la quasi-totalité de la valeur nette du poste Terres à vigne et vignobles.

6.1 Variations de l'exercice

La variation des immobilisations corporelles au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

Valeur brute (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, logistique	Autres			
Au 31 décembre 2019	2 655	9 094	360	9 801	2 964	1 478	1 652	2 229	30 233
Acquisitions	19	295	1	464	135	91	911	67	1 984
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	(3)	-	-	-	-	-	-	-	(3)
Cessions, mises hors service	(11)	(79)	(4)	(400)	(63)	(86)	(5)	(27)	(676)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	(14)	(314)	(7)	(503)	(35)	(55)	(31)	(32)	(991)
Autres mouvements, y compris transferts	23	566	2	404	97	138	(1 345)	82	(33)
Au 31 décembre 2020	2 668	9 561	353	9 767	3 098	1 566	1 181	2 318	30 513

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques et hôtels	Production, logistique	Autres			
Au 31 décembre 2019	(118)	(2 146)	(38)	(6 585)	(1 949)	(991)	(2)	(524)	(12 355)
Amortissements	(6)	(238)	(2)	(1 024)	(211)	(149)	-	(75)	(1 706)
Dépréciations	(2)	(10)	-	(3)	(2)	-	(5)	(3)	(26)
Cessions, mises hors service	9	67	-	395	55	84	-	29	639
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	1	75	-	347	18	42	-	18	502
Autres mouvements, y compris transferts	(1)	(1)	6	62	2	(62)	1	1	8
Au 31 décembre 2020	(117)	(2 253)	(35)	(6 810)	(2 087)	(1 076)	(5)	(555)	(12 938)
Valeur nette au 31 décembre 2020	2 551	7 307	318	2 957	1 012	490	1 176	1 763	17 575

Au sein du poste « Autres immobilisations corporelles » figurent notamment les œuvres d'art détenues par le Groupe.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Sephora et Christian Dior Couture. Ils comprennent également les investissements liés au projet de La Samaritaine ainsi que les investissements des marques de champagne, de Hennessy, de Parfums Christian Dior et de Louis Vuitton dans leur outil de production.

L'effet de la réévaluation à valeur de marché des terres à vigne s'élève à 1 824 millions d'euros au 31 décembre 2020 (1 836 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 1 793 millions d'euros au 31 décembre 2018). Voir Notes 1.10 et 1.14 concernant la méthode d'évaluation des terres à vigne.

La valeur de marché des immeubles locatifs, selon les expertises réalisées par des tiers indépendants, s'élève au moins à 0,6 milliard d'euros au 31 décembre 2020. Les méthodes d'évaluation employées reposent sur des données de marché.

6.2 Variations des exercices antérieurs

La variation des immobilisations corporelles des exercices antérieurs s'analyse de la façon suivante :

Valeur nette (en millions d'euros)	Terres à vigne et vignobles	Terrains et cons- tructions	Immeubles locatifs	Agencements, matériels et installations			Immo- bilisations en-cours	Autres im- mo- bilisations corporelles	Total
				Boutiques	Production, logistique	Autres			
Au 31 décembre 2017	2 432	3 756	765	2 682	883	406	784	1 509	13 217
Acquisitions	25	473	70	604	162	82	1 074	114	2 604
Cessions, mises hors service	-	-	-	(3)	(3)	(1)	(1)	3	(5)
Amortissements	(6)	(192)	(2)	(946)	(172)	(127)	-	(67)	(1 512)
Dépréciations	-	(2)	-	2	(1)	-	-	(2)	(3)
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	8	-	-	-	-	-	-	-	8
Effets des variations de périmètre	-	-	-	2	1	3	-	-	6
Effets des variations de change	(1)	62	14	45	1	5	4	2	132
Autres, y compris transferts	15	357	(242)	339	75	39	(624)	57	16
Au 31 décembre 2018	2 473	4 454	605	2 725	946	407	1 237	1 616	14 463
Effet des changements de norme ^(a)	-	(260)	-	(61)	(22)	(9)	(4)	1	(355)
Au 1^{er} janvier 2019	2 473	4 194	605	2 664	924	398	1 233	1 617	14 108
Acquisitions	11	225	12	806	165	143	1 375	124	2 860
Cessions, mises hors service	-	(8)	(23)	(1)	(1)	(2)	(8)	8	(35)
Amortissements	(6)	(213)	(5)	(1 030)	(189)	(144)	-	(68)	(1 655)
Dépréciations	-	62	(1)	(5)	(2)	-	(16)	-	38
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	42	-	-	-	-	-	-	-	42
Effets des variations de périmètre	15	2 117	-	218	8	-	22	8	2 388
Effets des variations de change	2	64	8	53	5	4	8	4	146
Autres, y compris transferts	1	506	(274)	512	106	87	(964)	13	(13)
Au 31 décembre 2019	2 537	6 948	322	3 216	1 015	486	1 650	1 706	17 878

(a) Les effets des changements de norme sont liés à l'application, au 1^{er} janvier 2019, d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles des exercices 2019 et 2018 incluaient principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution et les investissements des marques de champagne, de Hennessy, de Louis Vuitton et de Parfums Christian Dior dans leur outil

de production. Ils comprenaient également les investissements liés au projet de La Samaritaine ainsi que, pour 2018, les investissements liés au Jardin d'Acclimatation, et divers investissements immobiliers.

Note 7. Contrats de location

7.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	1 ^{er} janvier 2019
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Boutiques	13 577	(3 523)	10 054	9 861	9 472
Bureaux	1 931	(498)	1 433	1 436	1 332
Autres	922	(200)	722	749	718
Loyers fixes capitalisés	16 429	(4 222)	12 207	12 047	11 522
Droits au bail	782	(474)	308	362	345
Total	17 211	(4 696)	12 515	12 409	11 867

La variation du solde net des droits d'utilisation au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

Valeur brute (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2019	11 817	1 724	860	14 402	738	15 140
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 112	417	115	2 643	7	2 650
Effets des modifications d'hypothèses	931	(84)	11	858	-	858
Fins et résiliations anticipées des contrats	(475)	(76)	(39)	(590)	(8)	(598)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	(795)	(58)	(44)	(897)	(11)	(908)
Autres mouvements, y compris transferts	(13)	8	19	14	56	70
Au 31 décembre 2020	13 577	1 931	922	16 429	782	17 211

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 31 décembre 2019	(1 956)	(288)	(111)	(2 355)	(376)	(2 731)
Amortissements	(2 111)	(286)	(117)	(2 514)	(54)	(2 568)
Dépréciations	1	(2)	-	(1)	(3)	(4)
Fins et résiliations anticipées des contrats	344	64	22	430	7	437
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de change	195	17	7	219	5	224
Autres mouvements, y compris transferts	2	(3)	-	(1)	(53)	(54)
Au 31 décembre 2020	(3 523)	(498)	(200)	(4 222)	(474)	(4 696)
Valeur nette au 31 décembre 2020	10 054	1 433	722	12 207	308	12 515

Les mises en place de contrats de location concernent principalement les locations de boutiques, notamment chez Louis Vuitton, Sephora, Christian Dior Couture, Fendi et Loro Piana. Il s'agit également de contrats relatifs à la location de locaux administratifs, principalement dans les Vins et Spiritueux et chez

Benefit Cosmetics. Les effets des modifications d'hypothèses sont essentiellement relatifs à l'exercice d'options de prolongation des contrats existants, notamment chez DFS et Christian Dior. Ces deux natures de variation conduisent à l'augmentation concomitante des droits d'utilisation et des dettes locatives.

7.2 Dettes locatives

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	1 ^{er} janv. 2019
Dettes locatives à plus d'un an	10 665	10 373	9 679
Dettes locatives à moins d'un an	2 163	2 172	2 149
Total	12 829	12 545	11 828

La variation des dettes locatives au cours de l'exercice est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Boutiques	Bureaux	Autres	Total
Au 31 décembre 2019	10 264	1 532	749	12 545
Mise en place de nouveaux contrats de location	2 082	405	112	2 600
Remboursement du nominal	(1 911)	(250)	(113)	(2 275)
Variation des intérêts courus	(12)	2	2	(8)
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(10)	(9)	(158)
Effets des modifications d'hypothèses	911	(84)	11	837
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-
Effets des variations de change	(629)	(46)	(33)	(708)
Autres mouvements, y compris transferts	(13)	7	1	(5)
Au 31 décembre 2020	10 556	1 555	718	12 829

Le tableau suivant présente l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux dettes locatives comptabilisées au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 Total paiements minima futurs
Échéance : 2021	2 388
2022	2 065
2023	1 791
2024	1 552
2025	1 318
Entre 2026 et 2030	3 560
Entre 2031 et 2035	778
Au-delà	1 009
Total paiements minima futurs	14 461
Effet de l'actualisation	(1 632)
Total dette locative	12 829

7.3 Analyse de la charge de location

La charge de location de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2020	2019
Amortissements et dépréciations des droits d'utilisation	2 572	2 407
Intérêts sur dettes locatives	281	290
Charge relative aux loyers fixes capitalisés	2 853	2 697
Loyers variables	755	1 595
Contrats de courte durée et/ou portant sur des actifs de faible valeur	320	376
Autres charges de loyer	1 075	1 971
Total	3 928	4 668

Dans certains pays, les locations de boutiques comprennent un montant minimal et une part variable, en particulier lorsque le bail contient une clause d'indexation du loyer sur les ventes. Conformément aux dispositions d'IFRS 16, seule la part fixe minimale fait l'objet d'une capitalisation. Les autres charges de loyer sont essentiellement relatives aux loyers variables.

En 2020, outre les conséquences de la baisse d'activité en lien avec la pandémie de Covid-19, les charges de loyers variables incluent, pour 548 millions d'euros, les effets des aménagements de loyers consentis par les bailleurs, conformément aux dispositions prévues par l'amendement à la norme IFRS 16 adopté en 2020 (voir Note 1.2).

Les décaissements relatifs aux contrats de location non capitalisés sont peu différents de la charge comptabilisée.

7.4 Variations de l'exercice antérieur

La variation des droits d'utilisation au cours de l'exercice antérieur se décompose ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

Valeur nette (en millions d'euros)	Loyers fixes capitalisés				Droits au bail	Total
	Boutiques	Bureaux	Autres	Total		
Au 1^{er} janvier 2019	9 471	1 331	718	11 520	344	11 864
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 862	386	94	2 342	64	2 406
Effets des modifications d'hypothèses	411	13	2	426	-	426
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(6)	(9)	(153)	(12)	(165)
Amortissements	(1 970)	(274)	(108)	(2 352)	(53)	(2 405)
Dépréciations	-	(7)	-	(7)	5	(2)
Effets des variations de périmètre	22	5	36	64	(4)	61
Effets des variations de change	194	16	12	222	4	226
Autres mouvements, y compris transferts	9	(27)	3	(15)	13	(2)
Au 31 décembre 2019	9 861	1 436	749	12 047	362	12 409

La variation des dettes locatives au cours de l'exercice antérieur est constituée des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Boutiques	Bureaux	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2019	9 692	1 420	716	11 828
Mise en place de nouveaux contrats de location	1 834	373	94	2 302
Remboursement du nominal	(1 828)	(238)	(101)	(2 166)
Variation des intérêts courus	40	5	5	50
Fins et résiliations anticipées des contrats	(138)	(6)	(8)	(152)
Effets des modifications d'hypothèses	403	11	2	415
Effets des variations de périmètre	26	-	30	56
Effets des variations de change	198	17	12	228
Autres mouvements, y compris transferts	36	(50)	-	(13)
Au 31 décembre 2019	10 264	1 532	749	12 545

7.5 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan relatifs à la part fixe des loyers des contrats de location s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Contrats dont la date de prise d'effet est postérieure à la clôture	1 324	1 592
Contrats relatifs aux actifs de faible valeur et contrats de courte durée	180	195
Total des paiements futurs non actualisés	1 504	1 787

Dans le cadre de la gestion dynamique de son réseau de boutiques, le Groupe négocie et conclut des contrats de location dont la date d'effet est postérieure à la date de clôture. Les engagements relatifs à ces contrats ne sont pas inscrits en dettes locatives mais en engagements hors bilan.

En outre, le Groupe peut souscrire des contrats de location ou de concession comportant un montant garanti variable, non reflété dans les engagements ci-dessus.

7.6 Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation moyen des dettes locatives s'analyse ainsi pour les contrats en cours au 31 décembre 2020 :

(en pourcentage)	Taux moyen des contrats en vie au 31 décembre 2020	Taux moyen des contrats souscrits en 2020
Euro	0,6	0,3
Dollar US	3,1	2,0
Yen japonais	0,6	0,2
Dollar de Hong Kong	2,6	1,9
Autres devises	2,4	2,2
Taux moyen du Groupe	2,0	1,1

7.7 Options de résiliation et de renouvellement

La durée retenue pour le calcul de la dette locative correspond généralement à la durée contractuelle du bail. Des cas particuliers peuvent exister où une option de résiliation anticipée ou une option de renouvellement est considérée comme devant

être raisonnablement exercée et en conséquence réduire ou augmenter, respectivement, la durée du bail retenue pour le calcul de la dette locative.

Le tableau ci-dessous présente les incidences de ces hypothèses par rapport à la dette locative comptabilisée au 31 décembre 2020 :

	Au 31 décembre 2020				
	Dette locative	dont :		Incidence des options non prises en compte ^(a)	
		Effets des options de résiliation anticipée	Effets des options de renouvellement	Options de renouvellement	Options de résiliation anticipée
<i>(en millions d'euros)</i>					
Dettes locatives relatives à des contrats :					
– comportant des options	5 858	(51)	1 767	1 581	(938)
– ne comportant pas d'option	6 971				
Total	12 829	(51)	1 767	1 581	(938)

(a) Les incidences des options non prises en compte présentées dans le tableau ci-dessus résultent de l'actualisation des loyers futurs sur la base du dernier terme contractuel connu.

Note 8. Participations mises en équivalence

	31 décembre 2020				31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Brut	Dépréciations	Net	Dont activités en partenariat	Net	Dont activités en partenariat	Net	Dont activités en partenariat
<i>(en millions d'euros)</i>								
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1^{er} janvier	1 074	-	1 074	448	638	278	639	273
Part dans le résultat de l'exercice	(42)	-	(42)	(13)	28	11	23	12
Dividendes versés	(24)	-	(24)	(12)	(20)	(9)	(28)	(9)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	415	163	(10)	2
Effets des souscriptions aux augmentations de capital	10	-	10	7	5	2	3	1
Effets des variations de change	(34)	-	(34)	(14)	5	-	7	-
Autres, y compris transferts	5	-	5	9	3	3	4	(1)
Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 31 décembre	990	-	990	426	1 074	448	638	278

Au 31 décembre 2020, les titres mis en équivalence comprennent principalement :

- Pour les activités en partenariat :
 - une participation de 50% dans le domaine viticole de Château Cheval Blanc (Gironde, France), producteur du Saint-Émilion Grand cru classé A du même nom ;
 - une participation de 50% dans les activités hôtelières et ferroviaires opérées par Belmond au Pérou.
- Pour les autres sociétés :
 - une participation de 40% dans Mongoual SA, société immobilière propriétaire d'un immeuble de bureaux à Paris (France), siège social de la société LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton ;
 - une participation de 45% dans PT. Sona Topas Tourism Industry Tbk (STTI), société de distribution indonésienne, titulaire notamment de licences de ventes en duty-free dans les aéroports ;

- une participation de 46% dans JW Anderson, marque londonienne de prêt-à-porter ;
- une participation de 40% dans L Catterton Management, société de gestion de fonds d'investissement créée en décembre 2015 en partenariat avec Catterton ;
- une participation de 49% dans Stella McCartney, marque londonienne de prêt-à-porter.

Les effets de variation de périmètre de l'exercice 2019 résultaient essentiellement de la prise de participation dans Stella McCartney et de l'acquisition de Belmond. Voir Note 2.

Repossi, marque italienne de joaillerie dans laquelle le Groupe avait pris une participation de 41,7%, acquise en novembre 2015, consolidée jusqu'au 31 décembre 2017 par mise en équivalence, est consolidée depuis 2018 par intégration globale, à la suite de l'acquisition d'une participation complémentaire dans cette société, portant le taux de détention du Groupe de 41,7% à 68,9%.

Note 9. Investissements financiers

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Au 1^{er} janvier	915	1 100	789
Acquisitions	159	146	450
Cessions à valeur de vente	(213)	(45)	(45)
Variations de valeur de marché ^(a)	24	(16)	(101)
Effets des variations de périmètre	-	-	-
Effets des variations de change	(13)	7	16
Reclassements ^(b)	(133)	(276)	(9)
Au 31 décembre	739	915	1 100

(a) Enregistrées en résultat financier.

(b) Voir Note 14.

La valeur de marché des investissements financiers est établie selon les méthodes décrites en Note 1.10, voir également Note 23.2 concernant la ventilation des investissements financiers selon les méthodes d'évaluation.

Les reclassements sont essentiellement relatifs à des investissements financiers en couvertures de dettes financières dont l'échéance est devenue inférieure à un an.

Les acquisitions de l'exercice 2020 et 2019 comprennent notamment, à hauteur de 90 et 110 millions d'euros respectivement, l'effet de la souscription de titres dans des fonds d'investissement.

Les acquisitions de l'exercice 2018 comprenaient notamment, pour 274 millions d'euros, l'effet de l'acquisition de titres Belmond, ainsi que, pour 87 millions d'euros, l'effet de la souscription de titres dans des fonds d'investissement et des prises de participations minoritaires.

Note 10. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Dépôts de garantie	409	429	379
Instruments dérivés (Voir Note 23)	110	782	257
Créances et prêts	280	291	303
Autres	46	45	46
Total	845	1 546	985

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Note 11. Stocks et en-cours

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 déc. 2019	31 déc. 2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Vins et eaux-de-vie en cours de vieillissement	5 337	(24)	5 313	5 017	4 784
Autres matières premières et en-cours	2 284	(551)	1 732	1 900	1 700
	7 621	(575)	7 046	6 917	6 484
Marchandises	1 940	(234)	1 706	2 189	2 091
Produits finis	5 597	(1 333)	4 264	4 611	3 910
	7 537	(1 567)	5 970	6 800	6 001
Total	15 158	(2 142)	13 016	13 717	12 485

Voir Note 1.18.

La variation du stock net au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2020			2019	2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Au 1^{er} janvier	15 537	(1 820)	13 717	12 485	10 888
Variation du stock brut	562	-	562	1 604	1 722
Effet de la provision pour retours ^(a)	12	-	12	2	7
Effets de la mise à valeur de marché des vendanges	(27)	-	(27)	(6)	16
Variation de la provision pour dépréciation	-	(797)	(797)	(559)	(285)
Effets des variations de périmètre	(2)	2	-	36	25
Effets des variations de change	(537)	80	(457)	153	109
Autres, y compris reclassements	(386)	393	7	-	3
Au 31 décembre	15 158	(2 142)	13 016	13 717	12 485

(a) Voir Note 1.27.

Au cours de l'exercice 2020, en raison de la pandémie de Covid-19, les moindres perspectives d'écoulement des stocks ont conduit à l'enregistrement d'une dépréciation non-récurrente d'environ 190 millions d'euros.

Les effets de la mise à valeur de marché des vendanges sur le coût des ventes et la valeur des stocks des activités Vins et Spiritueux sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Mise à valeur de marché de la récolte de l'exercice	(7)	14	41
Effets des sorties de stocks de l'exercice	(20)	(20)	(25)
Incidence nette sur le coût des ventes de l'exercice	(27)	(6)	16
Incidence nette sur la valeur des stocks au 31 décembre	93	120	126

Voir Notes 1.10 et 1.18 concernant la méthode d'évaluation des vendanges à leur valeur de marché.

Note 12. Clients

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Créances à valeur nominale	2 880	3 539	3 300
Provision pour dépréciation	(124)	(89)	(78)
Montant net	2 756	3 450	3 222

La variation des créances clients au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2020			2019		2018
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net	
Au 1^{er} janvier	3 539	(89)	3 450	3 222	2 736	
Variation des créances brutes	(528)	-	(528)	121	179	
Variation de la provision pour dépréciation	-	(41)	(41)	(10)	(1)	
Variation de la provision pour retours et reprises de produits ^(a)	-	-	-	-	7	
Effets des variations de périmètre	1	-	1	50	5	
Effets des variations de change	(151)	3	(148)	72	24	
Reclassements	19	3	22	(5)	272	
Au 31 décembre	2 880	(124)	2 756	3 450	3 222	

(a) Voir Note 1.27.

Le solde clients est constitué essentiellement d'en-cours sur des clients grossistes ou des agents, en nombre limité, et avec lesquels le Groupe entretient des relations de longue date.

Au 31 décembre 2020, la ventilation de la valeur brute et de la provision pour dépréciation des créances clients, en fonction de l'ancienneté des créances, s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Valeur brute des créances	Dépréciations	Valeur nette des créances
Non échues :			
– moins de 3 mois	2 462	(24)	2 439
– plus de 3 mois	81	(11)	70
	2 544	(35)	2 509
Échues :			
– moins de 3 mois	214	(10)	204
– plus de 3 mois	123	(79)	43
	336	(89)	247
Total	2 880	(124)	2 756

Au cours de chacun des exercices présentés, aucun client n'a représenté un montant de chiffre d'affaires excédant 5% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La valeur actuelle des créances clients n'est pas différente de leur valeur comptable.

Note 13. Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Placements financiers (Voir Note 14)	752	733	2 663
Instruments dérivés (Voir Note 23)	968	180	123
Créances d'impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	956	1 055	895
Fournisseurs : avances et acomptes	209	254	216
Charges constatées d'avance	387	454	430
Autres créances	574	589	537
Total	3 846	3 264	4 864

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Note 14. Placements financiers

La valeur nette des placements financiers a évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Au 1^{er} janvier	733	2 663	2 714
Acquisitions	576	50	311
Cessions à valeur de vente et échéances de dépôts à terme ^(a)	(653)	(2 110)	(366)
Variations de valeur de marché ^(b)	(34)	130	3
Effets des variations de périmètre	-	-	-
Effets des variations de change	-	-	1
Reclassements	130	-	-
Au 31 décembre	752	733	2 663
<i>Dont : coût historique des placements financiers</i>	<i>719</i>	<i>538</i>	<i>2 573</i>

(a) Les cessions à valeur de dépôts à terme en 2019 sont constituées essentiellement de dépôts à terme initiés à plus de trois mois.

(b) Enregistrées en résultat financier.

Les reclassements sont essentiellement relatifs à des investissements financiers en couverture de dettes financières dont l'échéance est devenue inférieure à un an (voir Note 9). Ces placements, souscrits en 2016 en couverture d'émissions obligataires convertibles dénouables en espèces, ont été partiellement remboursés au 31 décembre 2020, à la suite de la conversion anticipée des émissions obligataires couvertes. Voir également Note 19.

La valeur de marché des placements financiers est établie selon les méthodes décrites en Note 1.10. Voir Note 23.2 concernant la ventilation des placements financiers selon les méthodes d'évaluation.

Note 15. Trésorerie et variations de trésorerie

15.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Dépôts à terme à moins de trois mois	13 546	879	654
Parts de SICAV et FCP	1 943	170	2 535
Comptes bancaires	4 869	5 012	5 364
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan	20 358	6 062	8 553

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau de variation de trésorerie s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20 358	6 062	8 553
Découverts bancaires	(156)	(176)	(198)
Trésorerie nette du tableau de variation de trésorerie	20 201	5 886	8 355

15.2 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement au cours des exercices présentés s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019	2018
Variation des stocks et en-cours	11	(562)	(1 604)	(1 722)
Variation des créances clients et comptes rattachés	12	528	(121)	(179)
Variation des soldes clients créditeurs	22	(10)	9	8
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	22	(560)	463	715
Variation des autres créances et dettes		235	98	92
Variation du besoin en fonds de roulement^(a)		(369)	(1 154)	(1 086)

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.3 Investissements d'exploitation

Les investissements d'exploitation au cours des exercices présentés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019	2018 ^(a)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	3	(480)	(528)	(537)
Acquisitions d'immobilisations corporelles	6	(1 984)	(2 860)	(2 590)
Variation des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations		(55)	163	137
Coûts de mise en place des contrats de location	7	(7)	(62)	-
Effet sur la trésorerie des acquisitions d'immobilisations		(2 526)	(3 287)	(2 990)
Effet sur la trésorerie des cessions d'immobilisations		51	29	10
Dépôts de garantie versés et autres flux d'investissement d'exploitation		(3)	(36)	(58)
Investissements d'exploitation^(b)		(2 478)	(3 294)	(3 038)

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(b) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

15.4 Dividendes et acomptes versés et autres opérations en capital

Au cours des exercices présentés, les dividendes et acomptes versés sont constitués des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Dividendes et acomptes versés par la société Christian Dior	(830)	(6 386) ^(a)	(973)
Dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées	(1 725)	(2 258)	(1 931)
Impôt payé relatif aux dividendes et acomptes versés	(130)	(152)	(60)
Dividendes et acomptes versés	(2 685)	(8 796)	(2 964)

(a) Voir Note 16.4.

Au cours des exercices présentés, les autres opérations en capital sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Note	2020	2019	2018
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires		39	82	41
Acquisitions et cessions d'actions Christian Dior	16.3	-	6	24
Autres opérations en capital		39	88	65

Note 16. Capitaux propres

16.1 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Capital	16.2	361	361	361
Primes	16.2	194	194	194
Actions Christian Dior	16.3	(17)	(17)	(34)
Écarts de conversion	16.5	(278)	362	243
Écarts de réévaluation		270	348	374
Autres réserves		8 807	6 694	10 528
Résultat net, part du Groupe		1 933	2 938	2 574
Capitaux propres, part du Groupe		11 270	10 880	14 240

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

16.2 Capital social et primes

Au 31 décembre 2020, le capital social est constitué de 180 507 516 actions (180 507 516 aux 31 décembre 2019 et 2018), entièrement libérées, au nominal de 2 euros ; 127 282 026 actions bénéficient d'un droit de vote double, accordé aux actions détenues

sous forme nominative depuis plus de trois ans (132 173 261 au 31 décembre 2019 et 130 419 395 au 31 décembre 2018).

16.3 Actions Christian Dior

Le portefeuille d'actions Christian Dior, ainsi que l'affectation de celles-ci, s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 déc. 2019	31 déc. 2018
	Nombre	Montant	Montant	Montant
Plans d'options d'achat	-	-	-	10
Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance	-	-	-	10
Plans futurs	96 936	17	17	14
Actions Christian Dior	96 936	17	17	34

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, aucun mouvement n'a été constaté sur le portefeuille d'actions Christian Dior.

16.4 Dividendes versés par la société mère Christian Dior

Selon la réglementation française, les dividendes sont prélevés sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère, après déduction de l'impôt de distribution éventuellement dû et de la valeur des actions auto-détenues. Au 31 décembre 2020,

le montant distribuable s'élève ainsi à 3 220 millions d'euros ; il est de 2 138 millions d'euros après prise en compte de la proposition de distribution de dividendes relatifs à l'exercice 2020.

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Acomptes au titre de l'exercice en cours (2020 : 2,00 euros ; 2019 : 29,20 euros et 2,20 euros ; 2018 : 2,00 euros)	361	5 668	361
Effet des actions auto-détenues	-	(3)	(1)
Montant brut versé au titre de l'exercice	361	5 665	360
Solde au titre de l'exercice précédent (2019 : 2,60 euros ; 2018 : 4,00 euros ; 2017 : 3,40 euros)	469	722	614
Effet des actions auto-détenues	-	(1)	(1)
Montant brut versé au titre de l'exercice précédent	469	721	613
Montant brut total versé au cours de l'exercice^(a)	830	6 386	973

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable au bénéficiaire.

Le solde du dividende au titre de l'exercice 2020, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 15 avril 2021, est de 4,00 euros par action, soit un montant total de 722 millions d'euros avant déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du détachement du dividende.

Le 13 novembre 2019, le Conseil d'administration avait décidé de procéder à la distribution de la trésorerie nette excédentaire de la société Christian Dior issue de la cession en 2017 de la

branche Christian Dior Couture. Compte tenu de l'acompte sur dividende de 2,20 euros qui avait été antérieurement décidé le 24 juillet 2019, le montant brut total qui a été mis en paiement le 10 décembre 2019 s'est élevé à 31,40 euros par action Christian Dior, soit un montant total de 5 665 millions d'euros après déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du détachement du dividende.

16.5 Écarts de conversion

La variation du montant des « Écarts de conversion » inscrits dans les capitaux propres, part du Groupe, y compris les effets de couverture des actifs nets en devises, s'analyse par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	Variation	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Dollar US	(343)	(494)	151	117
Franc suisse	327	7	320	266
Yen japonais	41	(11)	51	39
Dollar de Hong Kong	118	(43)	160	152
Livre sterling	(46)	(15)	(31)	(50)
Autres devises	(189)	(94)	(95)	(95)
Couvertures d'actifs nets en devises ^(a)	(186)	9	(194)	(186)
Total, part du Groupe	(278)	(640)	362	243

(a) Dont : - 52 millions d'euros au titre du dollar US (- 60 millions d'euros au 31 décembre 2019 et - 58 millions d'euros au 31 décembre 2018), - 48 millions d'euros au titre du dollar de Hong Kong (- 48 millions d'euros aux 31 décembre 2019 et 2018) et - 87 millions d'euros au titre du franc suisse (- 86 millions d'euros au 31 décembre 2019 et - 80 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces montants incluent l'effet impôt.

16.6 Stratégie en matière de structure financière

Le Groupe estime que la gestion de la structure financière participe, avec le développement des sociétés qu'il détient et la gestion du portefeuille de marques, à l'objectif d'accroissement de la richesse de ses actionnaires. Le maintien d'une qualité de crédit adaptée constitue un objectif essentiel pour le Groupe, autorisant une large capacité d'accès aux marchés, à des conditions favorables, ce qui permet à la fois de saisir des opportunités et de bénéficier des ressources nécessaires au développement de son activité.

À cette fin, le Groupe suit un certain nombre de ratios et d'agrégats :

- dette financière nette (voir Note 19) sur capitaux propres ;
- capacité d'autofinancement générée par l'activité sur dette financière nette ;
- variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation ;
- cash-flow disponible d'exploitation (voir Tableau de variation de la trésorerie consolidée) ;

- capitaux permanents sur actifs immobilisés ;
- part de la dette à plus d'un an dans la dette financière nette.

Les capitaux permanents s'entendent comme la somme des capitaux propres et des passifs non courants.

Ces indicateurs sont, le cas échéant, ajustés des engagements financiers hors bilan du Groupe.

L'objectif de flexibilité financière se traduit aussi par l'entretien de relations bancaires nombreuses et diversifiées, par le recours régulier à plusieurs marchés de dette négociable (à plus d'un an comme à moins d'un an), par la détention d'un montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie et par l'existence de montants appréciables de lignes de crédit confirmées non tirées, ayant vocation à aller bien au-delà de la couverture de l'encours des programmes de titres de créance à court terme négociables, tout en représentant un coût raisonnable pour le Groupe.

Note 17. Plans d'actions gratuites et assimilés

17.1 Caractéristiques générales des plans

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

L'Assemblée générale du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en août 2022, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Pour les plans postérieurs au 30 novembre 2015, l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, quelle que soit leur résidence fiscale, est définitive, sous conditions, au terme d'une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation ultérieure.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance Christian Dior n'a été mis en place depuis 2017.

Conditions de performance

La majeure partie des plans d'attribution d'actions gratuites sont assortis de conditions de performance, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

Outre une condition de présence dans le Groupe, l'attribution définitive des actions gratuites de certains plans est soumise à des conditions liées aux performances financières du groupe Christian Dior, à la réalisation desquelles est subordonné leur bénéfice définitif : les actions ne sont attribuées définitivement que si les comptes consolidés de Christian Dior pour un ou plusieurs exercices (spécifiés dans chaque plan) affichent une variation positive par rapport à un exercice de référence (défini dans chaque plan) de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, trésorerie issue des opérations et

investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. La condition de performance est appréciée à périmètre constant, de sorte qu'il n'est pas tenu compte des incidences des acquisitions réalisées au cours des deux années civiles suivant l'exercice de référence et que, de même, est neutralisé l'impact des cessions intervenues au cours de cette même période. Seules les opérations significatives (d'un montant supérieur à 150 millions d'euros) font l'objet d'un retraitement comptable.

Pour les plans mis en place postérieurement au 30 novembre 2015, les actions de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile N + 1 suivant la mise en place du plan et l'année civile N + 2 affichent une variation positive, par rapport à l'année civile N de mise en place, de l'un ou l'autre des indicateurs suivants mentionnés ci-dessus.

Les plans et exercices concernés sont les suivants :

Date d'ouverture du plan	Nature du plan	Actions attribuées en cas de variation positive de l'un des indicateurs entre les années civiles
6 décembre 2016	Actions gratuites et actions de performance	2017 et 2016; 2018 et 2016

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînaient aucune dilution pour les actionnaires.

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

Il n'existe plus de plan d'actions gratuites en vie au cours de l'exercice 2020.

17.3 Charge de l'exercice

La charge des plans d'options d'achat, d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance s'élève, sur les exercices présentés, à :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Charge de l'exercice	62	76	87

Voir Note 1.29 concernant la méthode d'évaluation de la charge comptable.

Pour LVMH

Le cours de clôture de l'action LVMH la veille de la date d'attribution du plan du 22 octobre 2020 était de 427,80 euros. La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites de l'exercice 2020 est de 408,37 euros.

La condition de performance pour l'année 2020 du plan d'attribution gratuite d'actions du 24 octobre 2019 n'est pas satisfaite. Néanmoins, compte tenu des circonstances exceptionnelles

liées à la pandémie de Covid-19, le Conseil d'administration lors de sa délibération du 22 octobre 2020 a décidé d'aménager les règles d'attribution définitive de ce plan : celle-ci ne pourra porter que sur 50 % du nombre d'actions initialement attribuées et sera subordonnée à la réalisation au titre de l'exercice 2021 d'un résultat opérationnel courant consolidé au moins égal à celui prévu dans le budget approuvé par le Conseil d'administration.

Pour Christian Dior

Aucun plan d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites et de performance Christian Dior n'a été mis en place au cours de l'exercice 2020.

Note 18. Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Au 1^{er} janvier	24 837	22 132	19 932
Effet de l'application de la norme IFRS 16	-	(17)	-
Part des minoritaires dans le résultat	3 037	4 872	4 368
Dividendes versés aux minoritaires	(1 733)	(2 263)	(1 937)
Effets des prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées	(10)	26	36
Effets des acquisitions et cessions de titres de minoritaires	(29)	9	(174)
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires	54	95	50
Part des minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(1 111)	147	32
Part des minoritaires dans les charges liées aux plans d'options	36	42	47
Effets des variations des intérêts minoritaires bénéficiant d'engagements d'achat	(107)	(206)	(222)
Au 31 décembre	24 974	24 837	22 132

L'évolution de la part des intérêts minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres, y compris l'effet d'impôt, se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Écarts de conversion	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Part des minoritaires dans les écarts de conversion et de réévaluation
Au 31 décembre 2017	263	92	909	(91)	1 173
Variations de l'exercice	195	(183)	5	15	32
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2018	458	(91)	914	(76)	1 205
Variations de l'exercice	190	19	21	(83)	147
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	1	-	1
Au 31 décembre 2019	648	(72)	936	(159)	1 353
Variations de l'exercice	(1 026)	(75)	-	(10)	(1 111)
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	-	-	-	-	-
Au 31 décembre 2020	(378)	(148)	936	(168)	242

Les intérêts minoritaires sont principalement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior SE, soit 59% de LVMH SE. Il leur a été versé un montant de dividendes de 1 359 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les intérêts minoritaires sont également constitués des 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy

International SAS (« Moët Hennessy ») ainsi que des 39% détenus par Mari-Cha Group Ltd dans DFS. Les 34% détenus par Diageo dans Moët Hennessy faisant l'objet d'un engagement d'achat, ils sont reclassés à la clôture en Engagements d'achat de titres de minoritaires, au sein des Passifs non courants, et sont donc exclus du total des intérêts minoritaires à la date de clôture. Voir Notes 1.13 et 21.

Le montant des dividendes versés à Diageo au cours de l'exercice 2020 s'élève à 90 millions d'euros, complété par un versement exceptionnel de 90 millions d'euros en janvier 2021. La part du résultat net de l'exercice 2020 revenant à Diageo s'élève à 289 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés (avant effets comptables de l'engagement d'achat octroyé à Diageo) s'élève à 3 588 millions d'euros au 31 décembre 2020. À cette date, le bilan consolidé résumé de Moët Hennessy se présente ainsi :

(en milliards d'euros)	31 déc. 2020	(en milliards d'euros)	31 déc. 2020
Immobilisations corporelles et incorporelles	4,8	Capitaux propres	10,5
Autres actifs non courants	0,4	Passifs non courants	1,5
Actifs non courants	5,1	Capitaux permanents	12,0
Stocks et en-cours	6,0	Dettes financières à moins d'un an	1,3
Autres actifs courants	1,2	Autres passifs courants	1,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,6	Passifs courants	2,9
Actifs courants	9,8	Total du passif et des capitaux propres	14,9
Total de l'actif	14,9		

Il n'a pas été versé de dividendes aux actionnaires de DFS au cours de l'exercice 2020. La part du résultat net de l'exercice 2020 revenant à Mari-Cha Group Ltd s'élève à - 89 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés au 31 décembre 2020 s'élève à 1 273 millions d'euros.

Note 19. Emprunts et dettes financières

19.1 Dette financière nette

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	13 866	5 140	5 941
Location-financement	-	-	315
Emprunts bancaires	199	310	97
Dette financière à plus d'un an	14 065	5 450	6 353
Emprunts obligataires et Euro Medium-Term Notes (EMTN)	1 444	1 854	1 496
Emprunts bancaires à moins d'un an	346	262	220
Titres de créance à court terme négociables	8 575	4 868	3 174
Autres emprunts et lignes de crédit	433	445	438
Découverts bancaires	156	176	198
Intérêts courus	51	23	24
Dette financière à moins d'un an	11 005	7 627	5 550
Dette financière brute	25 070	13 077	11 903
Instruments dérivés liés au risque de taux d'intérêt	(68)	(16)	(16)
Instruments dérivés liés au risque de change	321	47	146
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	25 323	13 108	12 033
Placements financiers ^(b)	(752)	(733)	(2 663)
Investissements financiers en couverture de dettes financières ^(c)	-	(130)	(125)
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(d)	(20 358)	(6 062)	(8 553)
Dette financière nette	4 213	6 184	692
Titres Belmond (présentés en Investissements financiers)	-	-	(274)
Dette financière nette ajustée (hors acquisition des titres Belmond)	4 213	6 184	418

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(b) Voir Note 14.

(c) Voir Note 9.

(d) Voir Note 15.1.

La dette financière nette n'inclut ni les engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Note 21) ni les dettes locatives (voir Note 7).

La variation de la dette financière brute après effet des instruments dérivés au cours de l'exercice s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Variations de la trésorerie ^(a)	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Variations de périmètre	Reclassements et autres	31 décembre 2020
Dette financière							
à plus d'un an	5 450	10 729	(139)	12	-	(1 988)	14 065
Dette financière à moins d'un an	7 628	1 778	(450)	43	-	2 005	11 005
Dette financière brute	13 078	12 507	(589)	55	-	18	25 070
Instruments dérivés	31	(26)	(1)	249	-	-	253
Dette financière brute après effets des instruments dérivés	13 109	12 481	(590)	305	-	18	25 323

(a) Dont 17 499 millions d'euros au titre des émissions et souscriptions d'emprunts et 5 024 millions d'euros au titre des remboursements d'emprunts et de dettes financières.

LVMH a procédé en février et avril 2020 à huit émissions obligataires pour un montant total de 10,7 milliards d'euros en vue, notamment, du financement de l'acquisition de Tiffany intervenue le 7 janvier 2021. Leurs principales caractéristiques sont présentées ci-dessous dans l'ordre d'échéance :

Montant nominal	Échéance	Taux effectif initial (%)	Swap vers taux variable	31 décembre 2020 (en millions d'euros)
EUR 1 500 000 000	2031	0,375	-	1 487
EUR 1 750 000 000	2028	0,125	-	1 734
GBP 850 000 000	2027	1,125	total	970
EUR 1 250 000 000	2026	-	-	1 244
EUR 1 500 000 000	2025	0,375	-	1 494
EUR 1 250 000 000	2024	-	-	1 251
GBP 700 000 000	2023	1,000	total	788
EUR 1 750 000 000	2022	variable	-	1 754
Total emprunts obligataires et EMTN émis au cours de l'exercice				10 722

Les emprunts en Livres sterling ont fait l'objet de swaps à l'émission les convertissant en emprunts en euros.

Au cours de l'exercice, LVMH a remboursé l'emprunt obligataire de 1 250 millions d'euros émis en 2017 ainsi que l'emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en 2013.

Au cours de la même période, la quasi-totalité des obligations convertibles dénouables en espèces émises en 2016, d'une valeur nominale de 750 millions de dollars US, a donné lieu à une demande de conversion. Au 31 décembre, les versements au titre de ces demandes ont porté sur un nominal d'obligations de 594 millions de dollars US. Le solde des versements devra être effectué en 2021, après constatation des cours moyens de l'action LVMH servant de référence au calcul des montants dus

aux porteurs. En 2016, LVMH avait souscrit, parallèlement à ces émissions d'obligations convertibles dénouables en espèces, à des instruments financiers de nature similaire lui permettant de couvrir intégralement son exposition à l'évolution, positive ou négative, du cours de l'action LVMH. Ces instruments ont également été convertis.

La composante optionnelle des obligations convertibles et des instruments souscrits en couverture est inscrite en Instruments dérivés (voir Note 23). La composante non optionnelle de ces obligations et instruments financiers est quant à elle inscrite respectivement en Dette financière à moins d'un an et en Placements financiers. Les soldes inscrits au bilan au 31 décembre 2020 correspondent à la part des obligations dont la conversion n'était pas effective à la clôture.

Au cours de l'exercice 2019, Christian Dior avait remboursé l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014.

LVMH avait procédé en février 2019 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1,0 milliard d'euros, dont 300 millions d'euros remboursables en 2021 et 700 millions d'euros remboursables en 2023.

Au cours de l'exercice 2019, LVMH avait remboursé l'emprunt obligataire de 300 millions d'euros émis en 2014, celui de 600 millions d'euros émis en 2013, ainsi que l'emprunt obligataire de 150 millions de dollars australiens émis en 2014.

Au cours de l'exercice 2018, LVMH avait remboursé la dette obligataire de 500 millions d'euros émise en 2011 et celle de 1 250 millions d'euros émise en 2017.

La valeur de marché de la dette financière brute, évaluée sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés, est de 25 500 millions d'euros au 31 décembre 2020 (13 139 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 11 953 millions d'euros au 31 décembre 2018) dont 10 971 millions d'euros à moins d'un an (7 636 millions d'euros au 31 décembre 2019, 5 557 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 14 529 millions d'euros à plus d'un an (5 503 millions d'euros au 31 décembre 2019, 6 396 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Aux 31 décembre 2020, 2019 et 2018, aucun encours n'était comptabilisé selon l'option juste valeur. Voir Note 1.22.

19.2 Emprunts obligataires et EMTN

Montant nominal (en devises)	Date d'émission	Échéance	Taux effectif initial ^(a) (en %)	31 décembre 2020 (en millions d'euros)	31 décembre 2019 (en millions d'euros)	31 décembre 2018 (en millions d'euros)
GBP 850 000 000	2020	2027	1,125	970	-	-
EUR 1 250 000 000	2020	2024	-	1 251	-	-
EUR 1 250 000 000	2020	2026	-	1 244	-	-
EUR 1 750 000 000	2020	2028	0,125	1 734	-	-
EUR 1 500 000 000	2020	2031	0,375	1 487	-	-
GBP 700 000 000	2020	2023	1,000	788	-	-
EUR 1 500 000 000	2020	2025	0,375	1 494	-	-
EUR 1 750 000 000	2020	2022	variable	1 754	-	-
EUR 700 000 000	2019	2023	0,260	698	697	-
EUR 300 000 000	2019	2021	0,030	300	300	-
EUR 1 200 000 000	2017	2024	0,820	1 206	1 203	1 197
EUR 800 000 000	2017	2022	0,460	801	800	799
GBP 400 000 000	2017	2022	1,090	449	469	439
EUR 1 250 000 000	2017	2020	0,130	-	1 249	1 248
USD 750 000 000 ^(b)	2016	2021	1,920	127	660	639
EUR 350 000 000	2016	2021	0,860	350	349	349
EUR 650 000 000	2014	2021	1,120	656	662	664
AUD 150 000 000	2014	2019	3,680	-	-	94
EUR 500 000 000	2014	2019	1,560	-	-	499
EUR 600 000 000	2013	2020	1,890	-	605	606
EUR 600 000 000 ^(c)	2013	2019	1,250	-	-	603
EUR 300 000 000	2014	2019	variable	-	-	300
Total emprunts obligataires et EMTN				15 309	6 994	7 437

(a) Avant effet des couvertures de taux mises en place concomitamment ou postérieurement à l'émission.

(b) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 600 millions de dollars us émis en février 2016 à un taux effectif initial de 1,96% et d'un abondement de 150 millions de dollars us réalisé en avril 2016 à un taux effectif de 1,74%. Ces rendements ont été déterminés en excluant la composante optionnelle.

(c) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 500 millions d'euros émis en 2013 à un taux effectif initial de 1,38% et d'un abondement de 100 millions d'euros réalisé en 2014 à un taux effectif de 0,62%.

19.3 Analyse de la dette financière brute par échéance et par nature de taux

(en millions d'euros)	Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière brute après effet des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance : Au 31 décembre 2021	2 020	8 985	11 005	(638)	822	183	1 381	9 807	11 188
Au 31 décembre 2022	1 292	1 757	3 049	(630)	650	20	662	2 407	3 069
Au 31 décembre 2023	1 533	-	1 533	(759)	801	42	774	801	1 576
Au 31 décembre 2024	2 472	2	2 474	(301)	292	(9)	2 170	294	2 465
Au 31 décembre 2025	1 508	-	1 508	-	-	-	1 508	-	1 508
Au 31 décembre 2026	1 257	-	1 257	-	-	-	1 257	-	1 257
Au-delà	4 244	-	4 244	(925)	942	17	3 319	942	4 261
Total	14 326	10 744	25 070	(3 254)	3 507	253	11 072	14 251	25 323

Voir Note 23.4 concernant les valeurs de marché des instruments de taux d'intérêt.

L'échéance 2021 de la dette financière brute se décompose ainsi par trimestre :

(en millions d'euros)	Échéance 2021
Premier trimestre	6 876
Deuxième trimestre	2 177
Troisième trimestre	1 602
Quatrième trimestre	350
Total	11 005

19.4 Analyse de la dette financière brute par devise après effet des instruments dérivés

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Euro	21 648	8 216	7 316
Dollar US	3 120	3 457	3 277
Franc suisse	80	-	-
Yen japonais	762	622	662
Autres devises	(287)	814	778
Total	25 323	13 109	12 033

La dette en devises a pour objet de financer le développement des activités du Groupe en dehors de la zone euro, ainsi que le patrimoine du Groupe libellé en devises.

19.5 Lignes de crédit confirmées non tirées et covenants

Au 31 décembre 2020, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées s'élève à 16,0 milliards d'euros. Celui-ci excède l'encours des programmes de titres de créance à court terme négociables (billets de trésorerie, US Commercial Paper), dont le montant total s'élève à 8,6 milliards d'euros au

31 décembre 2020. Dans le cadre de certaines lignes de crédit, le Groupe peut s'engager à respecter certains ratios financiers. Au 31 décembre 2020, aucune ligne de crédit significative n'est concernée par ces dispositions.

19.6 Sensibilité

Sur la base de la dette au 31 décembre 2020 :

- une hausse instantanée de 1 point sur les courbes de taux des devises d'endettement du Groupe aurait pour effet une augmentation de 140 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une baisse de 442 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;
- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une diminution de 140 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une hausse de 442 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;
- une hausse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une augmentation des capitaux propres de l'ordre de 10 millions d'euros, résultant de la variation de valeur de marché des instruments de couverture de la charge d'intérêt future ;
- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une réduction des capitaux propres de l'ordre de 10 millions d'euros, résultant de la variation de valeur de marché des instruments de couverture de la charge d'intérêt future.

19.7 Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2020, le montant de la dette financière couverte par des sûretés réelles est inférieur à 350 millions d'euros.

Note 20. Provisions et autres passifs non courants

Les provisions et autres passifs non courants s'analysent ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Provisions à plus d'un an	1 473	1 457	1 245
Positions fiscales incertaines	1 144	1 172	1 266
Instruments dérivés ^(b)	146	712	283
Participation du personnel aux résultats	86	96	89
Autres dettes	438	374	386
Provisions et autres passifs non courants	3 288	3 811	3 269

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(b) Voir Note 23.

Les provisions sont relatives aux natures de risques et charges suivantes :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	784	812	605
Provisions pour risques et charges	690	646	640
Provisions à plus d'un an	1 473	1 457	1 245
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	9	8	7
Provisions pour risques et charges	503	406	362
Provisions à moins d'un an	512	414	369
Total	1 985	1 871	1 614

Les soldes des provisions ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice :

(en millions d'euros)	31 déc. 2019	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre	Autres ^(a)	31 déc. 2020
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	820	101	(89)	(48)	-	9	793
Provisions pour risques et charges	1 051	450	(208)	(87)	(2)	(12)	1 192
Total	1 871	551	(297)	(136)	(2)	(4)	1 985

(a) Inclut les effets des variations de change et des écarts de réévaluation.

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges (voir Note 32), situations contentieuses réalisés ou probables, qui résultent des activités du Groupe : ces activités sont en effet menées dans le contexte d'un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires des filiales...).

Les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges, et situations contentieuses, réalisés ou probables, relatifs au calcul de l'impôt sur les résultats. Les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales. Ces demandes de rectification, ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées non encore notifiées, donnent lieu à l'enregistrement d'un passif dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de l'interprétation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

Note 21. Engagements d'achat de titres de minoritaires

Au 31 décembre 2020, les engagements d'achat de titres de minoritaires sont constitués, à titre principal, de l'engagement de LVMH vis-à-vis de Diageo plc pour la reprise de sa participation de 34% dans Moët Hennessy pour un montant égal à 80% de la juste valeur de Moët Hennessy à la date d'exercice de l'option. Cette option est exerçable à chaque instant avec un préavis de six mois. Dans le calcul de l'engagement, la juste valeur a été déterminée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Moët Hennessy.

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception des participations dans Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Clos des Lambrays et Colgin Cellars et à l'exception de certains vignobles champenois.

Les engagements d'achat de titres de minoritaires incluent également l'engagement relatif aux minoritaires de Loro Piana (15%), de Rimowa (20%), ainsi que de filiales de distribution dans différents pays, principalement au Moyen-Orient.

Note 22. Fournisseurs et autres passifs courants

22.1 Fournisseurs et comptes rattachés

La variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Au 1^{er} janvier	5 814	5 206	4 540
Variation des fournisseurs et comptes rattachés	(560)	335	715
Variation des clients créditeurs	(10)	9	8
Effets des variations de périmètre	-	216	7
Effets des variations de change	(159)	56	49
Reclassements	14	(8)	(5)
Au 31 décembre	5 098	5 814	5 314

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

22.2 Provisions et autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018 ^(a)
Provisions à moins d'un an ^(b)	512	414	369
Instruments dérivés ^(c)	604	138	166
Personnel et organismes sociaux	1 530	1 788	1 670
Participation du personnel aux résultats	116	123	105
État et collectivités locales : impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	823	752	686
Clients : avances et acomptes versés	723	559	398
Provisions pour retour et reprise de produits ^(d)	463	399	356
Différé de règlement d'immobilisations	538	769	646
Produits constatés d'avance	353	273	273
Autres dettes	1 035	1 094	1 288
Au 31 décembre	6 698	6 308	5 957

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

(b) Voir Note 20.

(c) Voir Note 23.

(d) Voir Note 1.27.

Note 23. Instruments financiers et gestion des risques de marché

23.1 Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont principalement pour objet la couverture des risques liés à son activité et à son patrimoine.

La gestion des risques de change, de taux et les transactions sur actions et instruments financiers sont effectuées de façon centralisée au niveau de chaque palier.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles et des procédures strictes pour gérer, mesurer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques (middle office), de mise en œuvre des

opérations (front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier.

Cette organisation s'appuie sur des systèmes d'information qui permettent un contrôle rapide des opérations.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus établi qui comprend des présentations régulières aux organes de direction concernés, et font l'objet d'une documentation détaillée.

Les contreparties sont retenues notamment en fonction de leur notation et selon une approche de diversification des risques.

23.2 Actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur ventilés par méthode de valorisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)
Valorisation ^(a) :									
Cotation boursière	804	-	20 358	945	-	6 062	3 168	-	8 553
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché	100	1 078	-	381	962	-	307	380	-
Cotations privées	587	-	-	322	-	-	288	-	-
Actifs	1 491	1 078	20 358	1 648	962	6 062	3 763	380	8 553
Valorisation ^(a) :									
Cotation boursière	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché	-	751	-	-	850	-	-	449	-
Cotations privées	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs		751			850			449	

(a) Voir Note 1.10 concernant les méthodes de valorisation.

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. Le risque de contrepartie relatif à ces instruments dérivés (« Credit valuation adjustment ») est évalué sur la base de spreads de crédit

issus de données de marché observables, et de la valeur de marché des instruments dérivés ajustée par des add-ons forfaitaires fonction du type de sous-jacent et de la maturité de l'instrument dérivé. Celui-ci est non significatif aux 31 décembre 2020, 2019 et 2018.

Le montant des actifs financiers évalués sur la base de cotations privées a évolué ainsi au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020
Au 1^{er} janvier	322
Acquisitions	304
Cession (à valeur de vente)	(16)
Gains et pertes enregistrés en résultat	(12)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	(9)
Reclassements	(2)
Au 31 décembre	587

23.3 Synthèse des instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan dans les rubriques et pour les montants suivants :

(en millions d'euros)			Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Risque de taux d'intérêt	Actifs :	non courants		57	20	23
		courants		33	12	12
	Passifs :	non courants		(10)	(3)	(7)
		courants		(12)	(14)	(12)
			23.4	68	16	16
Risque de change	Actifs :	non courants		52	68	18
		courants		670	165	108
	Passifs :	non courants		(136)	(15)	(60)
		courants		(330)	(124)	(154)
			23.5	257	93	(88)
Autres risques	Actifs :	non courants		-	694	216
		courants		266	3	3
	Passifs :	non courants		-	(694)	(216)
		courants		(263)	-	-
			23.6	3	2	3
Total	Actifs :	non courants	10	110	782	257
		courants	13	968	180	123
	Passifs :	non courants	20	(146)	(712)	(283)
		courants	22	(604)	(138)	(166)
				328	112	(69)

L'incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés de l'exercice se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Réévaluation des parts efficaces dont :				Risque de change ^(a)		Risque de taux d'intérêt ^(b)			Total ^(c)
	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	Couvertures de juste valeur	Couvertures d'actifs nets en devises	Total	Réévaluation du coût des couvertures	Total	Réévaluation des parts efficaces	Inefficacité	Total	
Variations en compte de résultat	-	(237)	-	(237)	-	(237)	39	4	43	(194)
Variations en gains et pertes consolidés	439	-	33	472	20	492	(9)	3	(6)	486

(a) Voir Notes 1.9 et 1.23 concernant les principes de réévaluation des instruments de couverture de risque de change.

(b) Voir Notes 1.22 et 1.23 concernant les principes de réévaluation des instruments de risque de taux d'intérêt.

(c) Gain/(Perte).

La réévaluation des éléments couverts inscrits au bilan compensant la réévaluation des parts efficaces des instruments de couverture de juste valeur (voir Note 1.22), aucune inefficacité au titre des couvertures de change n'a été constatée au cours de l'exercice.

23.4 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion menée est d'adapter le profil de la dette au profil des actifs, de contenir les frais financiers, et de prémunir le résultat contre une variation sensible des taux d'intérêt.

Dans ce cadre, le Groupe utilise des instruments dérivés de taux à nature ferme (swaps) ou conditionnelle (options).

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux en vie au 31 décembre 2020 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par échéance				Valeur de marché ^{(a)(b)}			
	À un an	D'un à cinq ans	Au-delà	Total	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
Swaps de taux en euros, payeur de taux variable	650	1 724	945	3 319	-	83	-	83
Swaps de taux en euros, payeur de taux fixe	-	750	-	750	(13)	-	(4)	(17)
Swaps de devises, payeur de taux euro	-	1 224	945	2 169	-	-	5	5
Swaps de devises, receveur de taux euro	78	133	-	211	-	-	(2)	(2)
Total					(13)	83	(1)	68

(a) Gain/(Perte).

(b) Voir Note 1.10 concernant les modalités d'évaluation à valeur de marché.

23.5 Instruments dérivés liés à la gestion du risque de change

Une part importante des ventes faites par les sociétés du Groupe, à leurs clients ou à leurs propres filiales de distribution, ainsi que certains de leurs achats, sont effectués en devises différentes de leur monnaie fonctionnelle ; ces flux en devises sont constitués principalement de flux intra-Groupe. Les instruments de couverture utilisés ont pour objet de réduire les risques de change issus des variations de parité de ces devises par rapport à la monnaie fonctionnelle des sociétés exportatrices ou importatrices, et sont affectés soit aux créances ou dettes commerciales de l'exercice (couverture de juste valeur), soit aux transactions prévisionnelles des exercices suivants (couverture des flux de trésorerie futurs).

Les flux futurs de devises font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont couverts progressivement, dans la limite d'un horizon qui n'excède un an que dans les cas où les probabilités de réalisation le justifient. Dans ce cadre, et selon les évolutions de marché, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

En outre, le Groupe est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs en devises. Ce risque de change peut être couvert totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou par des couvertures de situations nettes de ses filiales situées hors zone euro, en utilisant des instruments appropriés ayant pour objet de limiter l'effet sur ses capitaux propres consolidés des variations de parité des devises concernées contre l'euro.

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de change en vie, au 31 décembre 2020, sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par exercice d'affectation ^(a)				Valeur de marché ^{(b)(c)}				
	2020	2021	Au-delà	Total	Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Couverture d'actifs nets en devises	Non affectés	Total
Options achetées									
Call USD	-	46	-	46	2	-	-	-	2
Put JPY	-	113	-	113	5	-	-	-	5
Put GBP	-	10	-	10	-	-	-	-	-
Autres	25	184	-	209	4	-	-	-	4
	25	353	-	378	12	-	-	-	12
Tunnels									
Vendeur USD	102	3 887	624	4 613	389	10	-	-	399
Vendeur JPY	12	1 100	126	1 238	66	1	-	-	67
Vendeur GBP	6	458	25	489	18	-	-	-	18
Vendeur HKD	-	243	-	243	26	-	-	-	26
Vendeur CNY	-	2 256	150	2 406	64	-	-	-	64
	120	7 944	925	8 989	564	11	-	-	575
Contrats à terme									
USD	-	75	-	75	(27)	-	-	-	(26)
ZAR	-	21	-	21	(1)	-	-	-	(1)
MYR	-	19	-	19	-	-	-	-	-
BRL	-	11	-	11	-	(1)	-	-	(1)
Autres	24	2	-	26	-	(1)	-	-	(1)
	24	128	-	152	(27)	(2)	-	-	(29)
Swaps cambistes									
USD	146	(5 271)	-	(5 125)	-	(170)	12	-	(158)
GBP	6	588	(2 169)	(1 574)	-	(127)	-	-	(127)
JPY	13	369	142	524	-	(6)	-	-	(5)
CNY	-	(1 212)	14	(1 198)	-	(11)	-	-	(11)
Autres	10	(49)	-	(39)	-	(2)	2	-	-
	174	(5 575)	(2 013)	(7 413)	-	(315)	14	-	(301)
Total	343	2 851	(1 088)	2 107	548	(306)	14	-	257

(a) Vente/(Achat).

(b) Voir Note 1.10 concernant les modalités d'évaluation à la valeur de marché.

(c) Gain/(Perte).

L'effet en résultat des couvertures de flux de trésorerie futurs ainsi que les flux de trésorerie futurs couverts par ces instruments seront comptabilisés en 2021 principalement, leur montant étant fonction des cours de change en vigueur à cette date. Les incidences sur le résultat net de l'exercice 2020 d'une variation de 10% du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro, y compris l'effet des couvertures en vie durant l'exercice, par rapport aux cours qui se sont appliqués en 2020 auraient été les suivantes :

(en millions d'euros)	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Dollar de Hong Kong	
	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%
Incidences liées :								
– au taux d'encaissement des ventes en devises	194	(87)	73	(20)	-	-	13	(5)
– à la conversion des résultats des sociétés consolidées situées hors zone euro	40	(40)	22	(22)	9	(9)	5	(5)
Incidences sur le résultat net	234	(127)	95	(42)	9	(9)	18	(10)

Les données figurant dans le tableau ci-dessus doivent être appréciées sur la base des caractéristiques des instruments de couverture en vie au cours de l'exercice 2020, constitués principalement d'options et de tunnels.

Au 31 décembre 2020, les encaissements prévisionnels de 2021 en dollar US et yen japonais sont couverts à hauteur de 91% et 85%, respectivement. A minima, pour la part couverte, les cours de cession s'élèveront à 1,13 USD/EUR pour le dollar US et 121 JPY/EUR pour le yen japonais.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres hors résultat net peut être évaluée au 31 décembre 2020 à travers les effets d'une variation de 10% du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro par rapport aux cours à la même date :

(en millions d'euros)	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Dollar de Hong Kong	
	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%	+ 10%	- 10%
Conversion de l'actif net en devises	1 671	(1 671)	66	(66)	324	(324)	112	(112)
Variation de valeur des instruments de couverture, après impôt	(261)	304	(39)	80	(47)	38	(17)	16
Incidences sur les capitaux propres, hors résultat net	1 410	(1 367)	27	14	277	(286)	95	(96)

23.6 Instruments financiers liés à la gestion des autres risques

La politique d'investissement et de placement du Groupe s'inscrit dans la durée. Occasionnellement, le Groupe peut investir dans des instruments financiers à composante action ayant pour objectif de dynamiser la gestion de son portefeuille de placements.

Le Groupe est exposé aux risques de variation de cours des actions soit directement, en raison de la détention de participations ou de placements financiers, soit indirectement du fait de la détention de fonds eux-mêmes investis partiellement en actions.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actifs particuliers, de couvrir les plans de rémunérations liés au cours de l'action LVMH, ou de couvrir certains risques liés à l'évolution du cours de l'action LVMH. Ainsi, dans le cadre de l'émission d'obligations convertibles effectuée en 2016 (voir Note 19 et Note 18 de l'annexe aux Comptes consolidés 2016), LVMH avait souscrit à des instruments financiers lui permettant de couvrir intégralement l'exposition à l'évolution, positive ou négative, du cours de l'action LVMH. Au 31 décembre 2020, la majeure partie de ces instruments a été dénouée, à la suite de l'exercice, fin 2020, de la clause de conversion des obligations.

Conformément aux principes comptables applicables, les composantes optionnelles des obligations convertibles et des instruments financiers souscrits en couverture sont enregistrées au niveau du poste « Instruments dérivés », au sein des actifs et passifs courants. La variation de valeur de marché de ces options est directement liée à l'évolution du cours de l'action LVMH.

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'or. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit en direct par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent à acheter de l'or auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique de l'or. Les instruments dérivés liés à la couverture du prix des métaux précieux en vie au 31 décembre 2020 ont une valeur de marché négative de 0,5 million d'euros.

23.7 Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée au moyen du montant de sa dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 11,0 milliards d'euros, nettement inférieur au solde de 20,4 milliards d'euros de trésorerie et équivalents, ou de l'encours de ses programmes de titres de créance à court terme négociables, soit 8,6 milliards d'euros. Au regard du non-renouvellement

éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 16,0 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe repose ainsi sur l'ampleur de ses placements, sur sa capacité à conclure des financements à long terme, sur la diversité de sa base d'investisseurs (titres à court terme et obligations), ainsi que sur la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau suivant présente, pour les passifs financiers comptabilisés au 31 décembre 2020, l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux passifs financiers (hors instruments dérivés), nominal et intérêts, hors effet d'actualisation :

(en millions d'euros)	2021	2022	2023	2024	2025	Au-delà de 5 ans	Total
Emprunts obligataires et EMTN	1 495	3 059	1 534	2 495	1 524	5 497	15 604
Emprunts auprès des établissements de crédit	355	47	47	18	14	65	546
Autres emprunts et lignes de crédit	433	-	-	-	-	-	433
Titres de créance à court terme négociables	8 575	-	-	-	-	-	8 575
Découverts bancaires	156	-	-	-	-	-	156
Dette financière brute	11 014	3 106	1 581	2 513	1 538	5 562	25 314
Autres passifs, courants et non courants ^(a)	5 232	88	42	33	31	41	5 467
Fournisseurs et comptes rattachés	5 098	-	-	-	-	-	5 098
Autres passifs financiers	10 330	88	42	33	31	41	10 565
Total des passifs financiers	21 344	3 194	1 623	2 546	1 569	5 603	35 879

(a) Correspond à hauteur de 5 229 millions d'euros aux «Autres passifs courants» (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance) et de 237 millions d'euros aux «Autres passifs non courants» (hors instruments dérivés, engagements d'achat de titres de minoritaires et produits constatés d'avance d'un montant de 353 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Voir également Note 7 pour l'échéancier des décaissements relatifs aux contrats de location.

Voir Note 31.2 concernant l'échéancier contractuel des cautions et avals, Notes 19.4 et 23.5 concernant les instruments dérivés de change et Note 23.4 concernant les instruments dérivés de taux.

Note 24. Information sectorielle

Les marques et enseignes du Groupe sont organisées en six groupes d'activités. Quatre groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, regroupent les marques de produits de même nature, ayant des modes de production et de distribution similaires. Les informations concernant Louis Vuitton et Bvlgari sont présentées selon l'activité prépondérante de la marque, soit le groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour Louis Vuitton

et le groupe d'activités Montres et Joaillerie pour Bvlgari. Le groupe d'activités Distribution sélective regroupe les activités de distribution sous enseigne. Le groupe Autres et Holdings réunit les marques et activités ne relevant pas des groupes précités, notamment le pôle média, le constructeur de yachts néerlandais Royal Van Lent, les activités hôtelières ainsi que l'activité des sociétés holdings ou immobilières.

24.1 Informations par groupe d'activités

Exercice 2020

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	4 744	21 172	4 456	3 315	10 115	849	-	44 651
Ventes intra-Groupe	11	35	792	41	40	19	(938)	-
Total des ventes	4 755	21 207	5 248	3 356	10 155	868	(938)	44 651
Résultat opérationnel courant	1 388	7 188	80	302	(203)	(526)	71	8 300
Autres produits et charges opérationnels	(43)	(68)	(20)	(3)	(87)	(112)	-	(333)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(253)	(2 069)	(460)	(475)	(1 549)	(313)	117	(5 002)
<i>Dont : Droits d'utilisation</i>	<i>(34)</i>	<i>(1 226)</i>	<i>(145)</i>	<i>(254)</i>	<i>(941)</i>	<i>(93)</i>	<i>117</i>	<i>(2 575)</i>
<i>Autres</i>	<i>(219)</i>	<i>(843)</i>	<i>(315)</i>	<i>(221)</i>	<i>(608)</i>	<i>(220)</i>	<i>-</i>	<i>(2 427)</i>
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	9 909	7 577	2 058	5 752	3 153	2 202	-	30 651
Droits d'utilisation	162	5 730	503	1 151	4 699	888	(618)	12 515
Immobilisations corporelles	3 232	3 482	709	577	1 723	7 860	(8)	17 575
Stocks et en-cours	6 040	2 726	742	1 641	2 111	37	(281)	13 016
Autres actifs opérationnels	1 306	1 919	1 151	672	696	1 615	24 901 ^(c)	32 260
Total actif	20 650	21 433	5 163	9 793	12 383	12 602	23 994	106 017
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	36 244	36 244
Dettes locatives	170	5 766	516	1 117	4 912	959	(611)	12 828
Autres passifs	1 608	4 885	2 164	1 252	2 338	1 677	43 021 ^(d)	56 945
Total passif et capitaux propres	1 778	10 651	2 680	2 369	7 250	2 636	78 654	106 017
Investissements d'exploitation ^(e)	(320)	(827)	(280)	(210)	(410)	(431)	-	(2 478)

Exercice 2019

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	5 547	22 164	5 738	4 286	14 737	1 199	-	53 670
Ventes intra-Groupe	28	73	1 097	120	54	16	(1 388)	-
Total des ventes	5 576	22 237	6 835	4 405	14 791	1 214	(1 388)	53 670
Résultat opérationnel courant	1 729	7 344	683	736	1 395	(363)	(32)	11 492
Autres produits et charges opérationnels	(7)	(20)	(27)	(28)	(15)	(135)	-	(231)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(191)	(1 856)	(431)	(477)	(1 409)	(251)	98	(4 517)
Dont : Droits d'utilisation	(31)	(1 146)	(141)	(230)	(872)	(85)	98	(2 408)
Autres	(160)	(710)	(290)	(247)	(536)	(166)	-	(2 109)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	9 622	7 570	2 120	5 723	3 470	2 330	-	30 835
Droits d'utilisation	116	5 239	487	1 196	5 012	824	(465)	12 409
Immobilisations corporelles	3 142	3 627	773	610	1 919	7 814	(7)	17 878
Stocks et en-cours	5 818	2 884	830	1 823	2 691	44	(375)	13 717
Autres actifs opérationnels	1 547	2 028	1 518	740	895	1 317	10 946 ^(c)	18 991
Total actif	20 245	21 348	5 728	10 092	13 987	12 329	10 099	93 830
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	35 717	35 717
Dettes locatives	118	5 191	481	1 141	5 160	888	(434)	12 545
Autres passifs	1 727	4 719	2 321	1 046	2 938	1 679	31 139 ^(d)	45 569
Total passif et capitaux propres	1 845	9 910	2 802	2 187	8 098	2 567	66 421	93 830
Investissements d'exploitation ^(e)	(325)	(1 199)	(378)	(296)	(659)	(436)	-	(3 294)

Exercice 2018 ^(f)

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté ^(a)	Total
Ventes hors Groupe	5 115	18 389	5 015	4 012	13 599	696	-	46 826
Ventes intra-Groupe	28	66	1 077	111	47	18	(1 347)	-
Total des ventes	5 143	18 455	6 092	4 123	13 646	714	(1 347)	46 826
Résultat opérationnel courant	1 629	5 943	676	703	1 382	(272)	(60)	10 001
Autres produits et charges opérationnels	(3)	(10)	(16)	(4)	(5)	(88)	-	(126)
Charges d'amortissement et de dépréciation	(162)	(764)	(275)	(239)	(463)	(168)	-	(2 071)
<i>Dont : Droits d'utilisation</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Autres</i>	(162)	(764)	(275)	(239)	(463)	(168)	-	(2 071)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition ^(b)	8 195	7 696	2 125	5 791	3 430	1 331	-	28 568
Droits d'utilisation	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	2 871	3 193	677	576	1 817	5 336	(7)	14 463
Stocks et en-cours	5 471	2 364	842	1 609	2 532	23	(356)	12 485
Autres actifs opérationnels	1 449	1 596	1 401	721	870	976	14 742 ^(c)	21 755
Total actif	17 986	14 849	5 045	8 697	8 649	7 666	14 379	77 271
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	36 372	36 372
Dettes locatives	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres passifs	1 580	4 262	2 115	1 075	3 005	1 253	27 609 ^(d)	40 899
Total passif et capitaux propres	1 580	4 262	2 115	1 075	3 005	1 253	63 981	77 271
Investissements d'exploitation ^(e)	(298)	(827)	(330)	(303)	(537)	(743)	-	(3 038)

(a) Les éliminations portent sur les ventes entre groupes d'activités; il s'agit le plus souvent de ventes des groupes d'activités hors Distribution sélective à ce dernier. Les prix de cession entre les groupes d'activités correspondent aux prix habituellement utilisés pour des ventes à des grossistes ou à des détaillants hors Groupe.

(b) Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition sont constitués des montants nets figurant en Notes 3 et 4.

(c) Les actifs non affectés incluent les investissements et placements financiers, les autres actifs à caractère financier et les créances d'impôt courant et différé.

(d) Les passifs non affectés incluent les dettes financières, les dettes d'impôt courant et différé ainsi que les dettes relatives aux engagements d'achat de titres de minoritaires.

(e) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

(f) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

24.2 Informations par zone géographique

La répartition des ventes par zone géographique de destination est la suivante :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
France	3 333	4 725	4 491
Europe (hors France)	7 337	10 203	8 731
États-Unis	10 647	12 613	11 207
Japon	3 164	3 878	3 351
Asie (hors Japon)	15 366	16 189	13 723
Autres pays	4 804	6 062	5 323
Ventes	44 651	53 670	46 826

La répartition des investissements d'exploitation par zone géographique se présente ainsi :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
France	1 002	1 239	1 054
Europe (hors France)	444	687	539
États-Unis	336	453	765
Japon	134	133	80
Asie (hors Japon)	342	534	411
Autres pays	220	248	189
Investissements d'exploitation	2 478	3 294	3 038

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

24.3 Informations trimestrielles

La répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre est la suivante :

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations	Total
Premier trimestre	1 175	4 643	1 382	792	2 626	251	(273)	10 596
Deuxième trimestre	810	3 346	922	527	2 218	153	(179)	7 797
Troisième trimestre	1 364	5 945	1 370	947	2 332	232	(235)	11 955
Quatrième trimestre	1 406	7 273	1 574	1 090	2 979	232	(251)	14 303
Total 2020	4 755	21 207	5 248	3 356	10 155	868	(938)	44 651
Premier trimestre	1 349	5 111	1 687	1 046	3 510	187	(352)	12 538
Deuxième trimestre	1 137	5 314	1 549	1 089	3 588	193	(326)	12 544
Troisième trimestre	1 433	5 448	1 676	1 126	3 457	511 ^(a)	(335)	13 316
Quatrième trimestre	1 657	6 364	1 923	1 144	4 236	323	(375)	15 272
Total 2019	5 576	22 237	6 835	4 405	14 791	1 214	(1 388)	53 670
Premier trimestre	1 195	4 270	1 500	959	3 104	161	(335)	10 854
Deuxième trimestre	1 076	4 324	1 377	1 019	3 221	186	(307)	10 896
Troisième trimestre	1 294	4 458	1 533	1 043	3 219	173	(341)	11 379
Quatrième trimestre	1 578	5 403	1 682	1 102	4 102	194	(364)	13 697
Total 2018	5 143	18 455	6 092	4 123	13 646	714	(1 347)	46 826

(a) Inclut la totalité des ventes de Belmond pour la période d'avril à septembre 2019.

Note 25. Ventes et charges par nature

25.1 Analyse des ventes

Les ventes sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Ventes réalisées par les marques et enseignes	44 421	53 302	46 427
Royalties et revenus de licences	96	110	114
Revenus des immeubles locatifs	14	20	23
Autres revenus	119	238	262
Total	44 651	53 670	46 826

La part des ventes réalisées par le Groupe dans ses propres boutiques, y compris les ventes réalisées via les sites de e-commerce, représente environ 70 % des ventes de l'exercice 2020 (70 % des ventes de

l'exercice 2019 et 69 % des ventes de 2018), soit 31 461 millions d'euros en 2020 (37 356 millions d'euros en 2019 et 32 081 millions d'euros en 2018).

25.2 Charges par nature

Le résultat opérationnel courant inclut notamment les charges suivantes :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Frais de publicité et de promotion	4 869	6 265	5 518
Charges de personnel	8 537	9 423	8 295
Dépenses de recherche et développement	139	140	130

Voir également Note 7 concernant le détail des charges liées aux contrats de location.

Les frais de publicité et de promotion sont principalement constitués du coût des campagnes médias et des frais de publicité sur les lieux de vente ; ils intègrent également les frais de personnel dédié à cette fonction.

Au 31 décembre 2020, le nombre de boutiques exploitées par le Groupe dans le monde, en particulier par les groupes Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, est de 5 003 (4 915 au 31 décembre 2019, 4 592 au 31 décembre 2018).

Les charges de personnel sont constituées des éléments suivants :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Salaires et charges sociales	8 410	9 180	8 081
Retraites, participation aux frais médicaux et avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies ^(a)	66	167	127
Charges liées aux plans d'actions gratuites et assimilés ^(b)	62	76	87
Charges de personnel	8 537	9 423	8 295

(a) Voir Note 30.

(b) Voir Note 17.3.

La répartition par catégorie professionnelle de l'effectif moyen au cours des exercices présentés en équivalent temps plein s'établit ainsi :

(en nombre et en pourcentage)	31 déc. 2020	%	31 déc. 2019	%	31 déc. 2018	%
Cadres	33 297	22	30 883	21	27 924	21
Techniciens, responsables d'équipe	14 760	10	14 774	10	14 057	10
Employés administratifs, personnel de vente	76 197	51	81 376	55	76 772	56
Personnel de production	24 089	16	20 682	14	17 880	13
Total	148 343	100	147 715	100	136 633	100

25.3 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes de Christian Dior SE et des membres de leurs réseaux enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2020 se détaille comme suit :

			2020
	ERNST & YOUNG et Autres	MAZARS	Total
<i>(en millions d'euros, hors taxes)</i>			
Honoraires relatifs à des prestations d'audit	9	8	17
Prestations fiscales	3	n.s.	3
Autres	3	n.s.	3
Honoraires relatifs à des prestations autres que l'audit	6	n.s.	6
Total	15	8	23

n.s. : non significatif.

Les honoraires relatifs aux prestations d'audit incluent des prestations connexes aux missions de certification des comptes consolidés et statutaires pour des montants peu significatifs.

Outre les prestations fiscales, principalement réalisées hors de France afin de permettre aux filiales et aux expatriés du

Groupe de répondre à leurs obligations déclaratives locales, les prestations autres que l'audit incluent des attestations de natures diverses, portant principalement sur le chiffre d'affaires de certaines boutiques requises par les bailleurs, ainsi que des vérifications particulières réalisées à la demande du Groupe, principalement dans les pays où l'audit légal n'est pas requis.

Note 26. Autres produits et charges opérationnels

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Résultats de cessions	(22)	-	(5)
Réorganisations	(6)	(57)	1
Frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées	(35)	(45)	(10)
Dépréciation ou amortissement des marques, enseignes, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés	(235)	(26)	(117)
Autres, nets	(35)	(104)	5
Autres produits et charges opérationnels	(333)	(231)	(126)

Les dépréciations ou amortissements enregistrés portent essentiellement sur des marques et écarts d'acquisition. Les autres charges nettes incluent essentiellement un don à la Fondation des Hôpitaux de Paris pour 20 millions d'euros. En 2020 comme en 2019, les frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées

sont essentiellement relatifs à l'acquisition de Tiffany & Co. Les autres charges nettes de l'exercice 2019 incluaient le don pour la reconstruction de Notre-Dame de Paris pour un montant de 100 millions d'euros.

Note 27. Résultat financier

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018 ^(a)
Coût de la dette financière brute	(88)	(162)	(171)
Produits de la trésorerie et des placements financiers	46	47	38
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	4	(1)	(3)
Coût de la dette financière nette	(38)	(116)	(136)
Intérêts sur dettes locatives	(281)	(290)	-
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	12	8	18
Coûts des dérivés de change	(262)	(230)	(160)
Effets des réévaluations des investissements et placements financiers	(4)	73	(115)
Autres, nets	(38)	(21)	(22)
Autres produits et charges financiers	(292)	(170)	(279)
Résultat financier	(611)	(577)	(415)

(a) Les états financiers au 31 décembre 2018 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés 2019 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Les produits de la trésorerie et des placements financiers comprennent les éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Revenus de la trésorerie et équivalents	38	33	25
Revenus des placements financiers	8	14	13
Produits de la trésorerie et des placements financiers	46	47	38

Les effets des réévaluations de la dette financière et des instruments de taux proviennent des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Dettes financières couvertes	(39)	(3)	1
Dérivés de couverture	40	4	(1)
Dérivés non affectés	3	(1)	(3)
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	4	(1)	(3)

Le coût des dérivés de change s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Coûts des dérivés de change commerciaux	(234)	(230)	(156)
Coûts des dérivés de change relatifs aux actifs nets en devises	(20)	5	3
Coûts et autres éléments relatifs aux autres dérivés de change	(8)	(5)	(7)
Coûts des dérivés de change	(262)	(230)	(160)

Note 28. Impôts sur les résultats

28.1 Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Impôt courant de l'exercice	(2 617)	(3 259)	(2 649)
Impôt courant relatif aux exercices antérieurs	(13)	12	76
Impôt courant	(2 630)	(3 247)	(2 573)
Variation des impôts différés	330	383	57
Effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés	(85)	(10)	(2)
Impôts différés	246	373	55
Charge totale d'impôt au compte de résultat	(2 385)	(2 874)	(2 518)
Impôts sur les éléments comptabilisés en capitaux propres	(122)	28	118

28.2 Ventilation des impôts différés nets au bilan

Les impôts différés nets au bilan s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Impôts différés actifs	2 325	2 274	1 932
Impôts différés passifs	(5 079)	(5 094)	(4 633)
Impôts différés nets au bilan	(2 753)	(2 820)	(2 701)

28.3 Analyse de l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition théorique

Le taux d'imposition effectif s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Résultat avant impôt	7 355	10 684	9 460
Charge totale d'impôt	(2 385)	(2 874)	(2 518)
Taux d'imposition effectif	32,4 %	26,9 %	26,6 %

Le rapprochement entre le taux d'imposition théorique, qui est le taux légal applicable aux sociétés françaises, y compris la contribution sociale de 3,3%, et le taux d'imposition effectif constaté dans les états financiers consolidés, s'établit de la façon suivante :

(en pourcentage du résultat avant impôt)	2020	2019	2018
Taux d'imposition en France	32,0	34,4	34,4
Changements de taux d'impôt	1,1	(0,1)	-
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	(6,0)	(8,7)	(8,8)
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	0,9	(0,3)	0,8
Différences entre les résultats consolidés et imposables, et résultats imposables à un taux réduit	2,4	-	(1,2)
Impôts de distribution ^(a)	2,0	1,6	1,4
Taux d'imposition effectif du Groupe	32,4	26,9	26,6

(a) Les impôts de distribution sont principalement relatifs à la taxation des dividendes intra-Groupe.

Le taux effectif d'impôt du Groupe s'établit à 32,4%. Il s'écarte du taux normatif du Groupe compte tenu de son implantation géographique en raison d'éléments récurrents et non récurrents. Les éléments récurrents venant majorer le taux d'imposition se composent principalement de l'impact de la taxation des dividendes intra-Groupe et de celui des charges non déductibles.

Au titre des éléments non récurrents, les principaux effets sont liés aux effets sur les stocks d'impôt différés de la variation de certains taux d'impôt sur les sociétés et à l'impact des pertes de certaines Maisons qui n'ont pu être imputées sur des profits taxables ou qui n'ont pas donné lieu à l'enregistrement d'impôts différés actifs.

28.4 Sources d'impôts différés

Au compte de résultat ^(a)

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Évaluation des marques	(6)	32	(1)
Autres écarts de réévaluation	17	11	2
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	47	(15)	6
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	3	-	(3)
Provisions pour risques et charges	78	182	(63)
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	(101)	118	85
Autres retraitements de consolidation	143	9	13
Reports déficitaires	65	36	16
Total	246	373	55

(a) Produits/(Charges).

Variation des impôts différés en capitaux propres ^(a)

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019	2018
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	3	(11)	(2)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	-	-	-
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(121)	(11)	110
Gains et pertes actuariels au titre des engagements envers le personnel	6	39	(5)
Total	(112)	17	103

(a) Gains/(Pertes).

Au bilan ^(a)

	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Évaluation des marques	(3 646)	(3 689)	(3 678)
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(580)	(585)	(574)
Autres écarts de réévaluation	(716)	(719)	(280)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(18)	(65)	(50)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	(78)	40	49
Provisions pour risques et charges	719	693	551
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	802	921	795
Autres retraitements de consolidation	615	507	448
Reports déficitaires	148	77	38
Total	(2 755)	(2 820)	(2 701)

(a) Actif/(Passif).

28.5 Consolidations fiscales

- Le régime français d'intégration fiscale permet à la quasi-totalité des sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante reste redevable.

Christian Dior et ses filiales françaises détenues à plus de 95 % font partie du groupe d'intégration fiscale dont la tête de groupe est Agache depuis le 1^{er} janvier 2018.

LVMH SE et la plupart de ses filiales françaises détenues à plus de 95 % constituent un autre groupe d'intégration fiscale dont la société mère intégrante est LVMH SE. Ce régime a généré une diminution de la charge d'impôt courant de 251 millions d'euros en 2020 (diminution de la charge d'impôt de 138 millions en 2019 et de la charge d'impôt de 225 millions d'euros en 2018).

- Les autres régimes de consolidation fiscale en vigueur, notamment aux États-Unis, ont généré une diminution de la charge d'impôt courant de 93 millions d'euros au cours de l'exercice 2020 (61 millions d'euros en 2019 et en 2018).

28.6 Reports déficitaires

Au 31 décembre 2020, les reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation de montants à l'actif du bilan (impôts différés actifs ou créances)

représentent une économie potentielle d'impôt de 440 millions d'euros (456 millions d'euros en 2019 et 497 millions en 2018).

Note 29. Résultat par action

	2020	2019	2018
Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)	1 933	2 938	2 574
Impact des instruments dilutifs sur les filiales (en millions d'euros)	(2)	(4)	(6)
Résultat net, part du Groupe dilué (en millions d'euros)	1 931	2 934	2 568
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre moyen d'actions Christian Dior auto-détenues sur l'exercice	(96 936)	(188 879)	(506 036)
Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution	180 410 580	180 318 638	180 001 480
Résultat net, part du Groupe par action (en euros)	10,72	16,29	14,30
Nombre moyen d'actions en circulation pris en compte ci-dessus	180 410 580	180 318 638	180 001 480
Effet de dilution des plans d'options et des actions gratuites et de performance	-	-	170 619
Nombre moyen d'actions pris en compte dans le calcul après effets dilutifs	180 410 580	180 318 638	180 172 099
Résultat net, part du Groupe par action après dilution (en euros)	10,70	16,27	14,25

La totalité des instruments susceptibles de diluer le résultat par action a été prise en considération dans la détermination de l'effet de dilution.

Aucun événement de nature à modifier significativement le nombre d'actions en circulation ou le nombre d'actions potentielles n'est intervenu entre le 31 décembre 2020 et la date d'arrêté des comptes.

Note 30. Engagements de retraite, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

30.1 Charge de l'exercice

La charge enregistrée au cours des exercices présentés au titre des engagements de retraite, de participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel s'établit ainsi :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Coût des services rendus	106	112	113
Coût financier, net	8	12	12
Écarts actuariels	-	(2)	(1)
Modifications des régimes	(48)	46	3
Charge de l'exercice au titre des régimes à prestations définies	66	167	127

En 2020 et en 2019, les modifications des régimes correspondent aux effets de la cristallisation des droits au titre des régimes de retraites complémentaires vis-à-vis des membres du Comité

exécutif et de cadres dirigeants du Groupe, à la suite de l'entrée en vigueur de la Loi Pacte et de l'ordonnance du 3 juillet 2019.

30.2 Engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Droits couverts par des actifs financiers		1 894	1 867	1 515
Droits non couverts par des actifs financiers		250	250	189
Valeur actualisée des droits		2 144	2 117	1 704
Valeur de marché des actifs financiers		(1 397)	(1 340)	(1 137)
Engagement net comptabilisé		747	777	567
Dont : Provisions à plus d'un an	20	784	812	605
Provisions à moins d'un an	20	9	8	7
Autres actifs		(45)	(43)	(45)
Total		747	777	567

30.3 Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé

(en millions d'euros)	Valeur actualisée des droits	Valeur de marché des actifs financiers	Engagement net comptabilisé
Au 31 décembre 2019	2 117	(1 340)	777
Coût des services rendus	106	-	106
Coût financier, net	25	(17)	8
Prestations aux bénéficiaires	(89)	68	(21)
Augmentation des actifs financiers dédiés	-	(78)	(78)
Contributions des employés	9	(9)	-
Variations de périmètre et reclassifications	3	(3)	-
Modifications des régimes	(48)	-	(48)
Écarts actuariels, dont :	88	(67)	21
- effets d'expérience ^(a)	(12)	(67)	(79)
- changements d'hypothèses démographiques ^(a)	1	-	1
- changements d'hypothèses financières ^(a)	99	-	99
Effet des variations de taux de change	(67)	49	(18)
Au 31 décembre 2020	2 144	(1 397)	747

(a) (Gains)/Pertes.

Les écarts actuariels liés aux effets d'expérience dégagés durant les quatre exercices précédents se sont élevés à :

(en millions d'euros)	31 déc. 2019	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016 (6 mois)
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur actualisée des droits	31	4	4	(1)
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur de marché des actifs financiers	(82)	(41)	(49)	(12)
Écarts actuariels liés aux effets d'expérience^(a)	(51)	(37)	(45)	(13)

(a) (Gains)/Pertes.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements sur les exercices présentés dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

(en pourcentage)	31 décembre 2020					31 décembre 2019					31 décembre 2018				
	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse
Taux d'actualisation ^(a)	0,44	2,49	1,43	1,00	0,05	0,46	2,99	2,05	0,50	0,10	1,50	4,43	2,90	0,50	0,83
Taux d'augmentation future des salaires	2,75	4,10	n.a.	2,00	1,69	2,75	4,39	n.a.	1,87	1,79	2,75	4,59	n.a.	1,99	1,74

(a) Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées notées AA à la date de clôture dans les pays concernés. Des obligations de maturités comparables à celles des engagements ont été retenues.

n.a. : non applicable.

L'hypothèse d'augmentation du coût des frais médicaux aux États-Unis est de 5,80 % pour 2021, puis décroît progressivement pour atteindre 4,50 % à l'horizon 2037.

Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une réduction de 148 millions d'euros de la valeur actualisée des droits au 31 décembre 2020 ; une réduction de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de 164 millions d'euros.

30.4 Analyse des droits

L'analyse de la valeur actualisée des droits par type de régime est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Retraites complémentaires	1 627	1 597	1 300
Indemnités de départ en retraite et assimilées	432	427	326
Frais médicaux	45	54	42
Médailles du travail	33	32	27
Autres	7	6	9
Valeur actualisée des droits	2 144	2 116	1 704

La répartition géographique de la valeur actualisée des droits est la suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
France	833	886	615
Europe (hors France)	614	581	556
États-Unis	506	454	347
Japon	137	144	136
Asie (hors Japon)	47	44	41
Autres pays	7	7	9
Valeur actualisée des droits	2 144	2 116	1 704

Les principaux régimes constitutifs de l'engagement au 31 décembre 2020 sont les suivants :

- En France :
 - il s'agit de l'engagement vis-à-vis des membres du Comité exécutif et de cadres dirigeants du Groupe, qui bénéficiaient, après une certaine ancienneté dans leurs fonctions, d'un régime de retraite complémentaire dont le montant était fonction de la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées. En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019, ce régime de retraite complémentaire a été fermé et les droits ont été gelés à la date du 31 décembre 2019 ;
 - il s'agit en outre des indemnités de fin de carrière et médailles du travail, dont le versement est prévu par la loi et les conventions collectives, respectivement lors du départ en retraite ou après une certaine ancienneté.
- En Europe (hors France), les engagements concernent les régimes de retraite à prestations définies mis en place au Royaume-Uni par certaines sociétés du Groupe, la participation des sociétés suisses au régime légal de retraite (« Loi pour la Prévoyance Professionnelle »), ainsi que le TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) en Italie, dont le versement est prévu par la loi au moment du départ de l'entreprise, quel qu'en soit le motif.
- Aux États-Unis, l'engagement provient des régimes de retraite à prestations définies ou de remboursement des frais médicaux aux retraités, mis en place par certaines sociétés du Groupe.

30.5 Analyse des actifs financiers dédiés

Les valeurs de marché des actifs financiers, dans lesquels les fonds versés sont investis, se répartissent ainsi, par type de support :

(en pourcentage de la valeur de marché des actifs financiers dédiés)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Actions	22	19	23
Obligations			
– émetteurs privés	32	35	36
– émetteurs publics	9	8	5
Trésorerie, fonds d'investissement, immobilier et autres	37	38	36
Total	100	100	100

Ces actifs ne comprennent pas de titres de créance émis par une société du Groupe, d'actions LVMH ou d'actions Christian Dior pour un montant important.

Le Groupe prévoit d'augmenter en 2021 les actifs financiers dédiés par des versements de 120 millions d'euros environ.

Note 31. Engagements hors bilan

31.1 Engagements d'achat

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Raisins, vins et eaux-de-vie	2 725	2 840	2 040
Autres engagements d'achat de matières premières	250	211	215
Immobilisations industrielles ou commerciales	428	674	721
Titres de participation et investissements financiers	13 237	14 761	2 151

Dans l'activité Vins et Spiritueux, une partie des approvisionnements futurs en raisins, vins clairs et eaux-de-vie résulte d'engagements d'achat auprès de producteurs locaux diversifiés. Ces engagements sont évalués, selon la nature des approvisionnements, sur la base des termes contractuels, ou sur la base des prix connus à la date de la clôture et de rendements de production estimés.

Au 31 décembre 2020, les engagements d'achat de titres de participation incluent les effets de l'engagement pris par LVMH

d'acquérir, en numéraire, la totalité des actions de Tiffany & Co. au prix unitaire de 131,5 dollars US. Cette transaction a été finalisée le 7 janvier 2021, voir également Notes 2.1 et 34.

Au 31 décembre 2019, les engagements d'achat de titres de participation incluaient les effets de l'engagement pris par LVMH d'acquérir, en numéraire, la totalité des actions Tiffany & Co. au prix unitaire de 135 dollars US, soit 16,2 milliards de dollars US.

Au 31 décembre 2020, l'échéancier des engagements d'achat est le suivant :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Raisins, vins et eaux-de-vie	788	1 903	35	2 725
Autres engagements d'achat de matières premières	190	60	-	250
Immobilisations industrielles ou commerciales	299	129	-	428
Titres de participation et investissements financiers	13 237	-	-	13 237

31.2 Cautions, avals et autres garanties

Au 31 décembre 2020, ces engagements s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Avals et cautions	444	371	342
Autres garanties	169	163	160
Garanties données	613	534	502
Garanties reçues	(47)	(53)	(70)

Les échéances de ces engagements se répartissent ainsi :

(en millions d'euros)	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Avals et cautions	313	121	9	444
Autres garanties	76	89	4	169
Garanties données	389	210	14	613
Garanties reçues	(21)	(24)	(2)	(47)

31.3 Autres engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagements hors bilan significatifs autres que ceux décrits ci-dessus.

Note 32. Faits exceptionnels et litiges

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est partie à diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des droits de propriété intellectuelle, la protection des réseaux de distribution sélective, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales et toutes autres matières inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au bilan, au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en cours à la date de clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation

financière consolidée ne soit pas affectée de manière significative en cas d'issue défavorable.

Aucune évolution significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2020 concernant les faits exceptionnels et litiges.

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, qui soit en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Note 33. Parties liées

33.1 Relations du groupe Christian Dior avec Agache et ses filiales

Le groupe Christian Dior est consolidé dans les comptes de Financière Agache, contrôlée par la société Agache.

La société Agache, qui dispose d'équipes spécialisées, fournit au groupe Christian Dior des prestations d'assistance principalement dans les domaines de l'ingénierie financière, de la stratégie, du développement, du droit des affaires et de l'immobilier;

en outre, la société Agache donne en location au groupe Christian Dior des locaux à usage de bureaux.

Inversement, le groupe Christian Dior fournit diverses prestations administratives et opérationnelles et donne en location des biens immobiliers ou mobiliers à la société Agache ou à certaines de ses filiales.

Les transactions entre le groupe Christian Dior et Agache et ses filiales peuvent être résumées comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
- Facturations du groupe Agache au groupe Christian Dior	(5)	(6)	(8)
Montant dû au 31 décembre	-	-	-
- Facturations du groupe Christian Dior au groupe Agache	9	6	5
Montant à recevoir au 31 décembre	2	-	-

En 2020, LVMH a cédé des titres cotés à Financière Agache, à des conditions courantes, pour un montant de 97 millions d'euros.

33.2 Relations du groupe Christian Dior avec Diageo

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (ci-après « Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception de Château d'Yquem, de Château Cheval Blanc, du Domaine du Clos des Lambrays, de Colgin Cellars et de certains vignobles champenois. Le groupe Diageo détient une participation de 34% dans Moët Hennessy. Lors de la prise de participation, en 1994, a été établie une convention entre Diageo et LVMH ayant pour objet la répartition

des frais communs de holding entre Moët Hennessy et les autres holdings du groupe LVMH.

En application de cette convention, Moët Hennessy a supporté 14% des frais communs en 2020 (14% en 2019 et 15% en 2018), et a refacturé à ce titre à LVMH SE les frais excédentaires encourus. Après refacturation, le montant des frais communs supporté par Moët Hennessy s'élève à 22 millions d'euros en 2020 (25 millions d'euros en 2019, 17 millions d'euros en 2018).

33.3 Relations avec la Fondation Louis Vuitton

La Fondation Louis Vuitton a ouvert en octobre 2014 un musée d'art moderne et contemporain à Paris. Le groupe LVMH finance la Fondation dans le cadre de ses actions de mécénat. Les contributions nettes correspondantes figurent en « Immobilisations corporelles » et sont amorties depuis l'ouverture du musée, soit depuis octobre 2014, sur la durée résiduelle de

la convention d'occupation du domaine public octroyée par la Ville de Paris.

Par ailleurs, la Fondation Louis Vuitton a recours à des financements externes garantis par LVMH SE. Ces garanties figurent en engagement hors-bilan (voir Note 31.2).

33.4 Organes de direction

La rémunération globale des membres du Conseil d'administration, au titre de leurs fonctions dans le Groupe, s'analyse de façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019	31 déc. 2018
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature ^(a)	17	18	17
Avantages post-emploi	12	17	7
Autres avantages à long terme	-	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-
Coût des plans d'options et assimilés	9	11	13
Total	38	46	37

(a) Hors éléments de rémunérations précédemment provisionnés.

L'engagement comptabilisé au 31 décembre 2020, au titre des avantages post-emploi, net des actifs financiers dédiés, est de 24 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2019 et 17 millions d'euros au 31 décembre 2018). Voir Note 30 concernant

les effets de la Loi Pacte sur l'engagement comptabilisé au titre des avantages post-emploi des membres des organes de direction du Groupe.

Note 34. Événements postérieurs à la clôture

Le 7 janvier 2021, LVMH a acquis 100% de la société Tiffany & Co. (NYSE : TIF), conformément à l'accord signé en novembre 2019 et amendé en octobre 2020. L'acquisition a été effectuée au prix de 131,50 dollars US par action, soit 16,1 milliards de dollars US, payés en numéraire. Tiffany & Co. sera consolidée à partir de janvier 2021, l'allocation du prix d'acquisition sera réalisée en 2021. Le Rapport annuel de Tiffany & Co. au 31 janvier 2020 et les

publications trimestrielles aux 30 avril, 31 juillet et 31 octobre 2020 sont accessibles sur le site internet de la SEC (www.sec.report).

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2020 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 26 janvier 2021.

7. Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
VINS ET SPIRITUEUX			
MHCS	Épernay, France	IG	27%
Champagne Des Moutiers	Épernay, France	IG	27%
Société Viticole de Reims	Épernay, France	IG	27%
Compagnie Française du Champagne et du Luxe	Épernay, France	IG	27%
Chamfipar	Épernay, France	IG	27%
GIE Moët Hennessy Information Services	Épernay, France	IG	27%
Moët Hennessy Entreprise Adaptée	Épernay, France	IG	27%
Champagne Bernard Breuzon	Colombé-le-Sec, France	IG	27%
Champagne De Mansin	Gyé-sur-Seine, France	IG	27%
Société Civile des Crus de Champagne	Reims, France	IG	27%
Moët Hennessy Italia SpA	Milan, Italie	IG	27%
Moët Hennessy UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy España	Barcelone, Espagne	IG	27%
Moët Hennessy Portugal	Lisbonne, Portugal	IG	27%
Moët Hennessy (Suisse)	Genève, Suisse	IG	27%
Moët Hennessy Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	27%
Moët Hennessy de Mexico	Mexico, Mexique	IG	27%
Moët Hennessy Belux	Bruxelles, Belgique	IG	27%
Moët Hennessy sterreich	Vienne, Autriche	IG	27%
Moët Hennessy Suomi	Helsinki, Finlande	IG	27%
Moët Hennessy Polska	Varsovie, Pologne	IG	27%
Moët Hennessy Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	27%
Moët Hennessy Sverige	Stockholm, Suède	IG	27%
Moët Hennessy Norge	Sandvika, Norvège	IG	27%
Moët Hennessy Danmark	Copenhague, Danemark	IG	27%
Moët Hennessy Nederland	Baarn, Pays-Bas	IG	27%
Moët Hennessy USA	New York, USA	IG	27%
Moët Hennessy Turkey	Istanbul, Turquie	IG	27%
Moët Hennessy South Africa Pty Ltd	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	27%
SCEV 4F	Épernay, France	IG	26%
Moët Hennessy Nigeria	Lagos, Nigeria	IG	27%
SAS Champagne Manuel Janisson	Verzenay, France	IG	27%
SCI JIGNOBLES	Verzenay, France	IG	27%
MH Champagnes and Wines Korea Ltd	Icheon, Corée du Sud	IG	27%
MHD Moët Hennessy Diageo	Courbevoie, France	JV	27%
Cheval des Andes	Buenos Aires, Argentine	MEE	14%
Domaine Chandon	Californie, USA	IG	27%
Cape Mentelle Vineyards	Margaret River, Australie	IG	27%
Veuve Clicquot Properties	Margaret River, Australie	IG	27%
Moët Hennessy Do Brasil - Vinhos E Destilados	São Paulo, Brésil	IG	27%
Cloudy Bay Vineyards	Blenheim, Nouvelle Zélande	IG	27%
Bodegas Chandon Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	27%
Domaine Chandon Australia	Coldstream, Victoria, Australie	IG	27%
Newton Vineyards	Californie, USA	IG	27%
Domaine Chandon (Ningxia)			
Moët Hennessy Co.	Yinchuan, Chine	IG	27%
Moët Hennessy Chandon (Ningxia) Vineyards Co.	Yinchuan, Chine	IG	16%
SA Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40%
SC Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40%
Société Civile Cheval Blanc (SCCB)	Saint-Émilion, France	MEE	21%
Colgin Cellars	Californie, USA	IG	25%
Moët Hennessy Shangri-La (Deqin) Winery Company	Deqin, Chine	IG	22%
Château du Galoupet	La Londe-les-Maures, France	IG	27%
Jas Hennessy & Co.	Cognac, France	IG	27%
Distillerie de la Groie	Cognac, France	IG	27%
SICA de Bagnolet	Cognac, France	IG	2%
Sodepa	Cognac, France	IG	27%
Diageo Moët Hennessy BV	Amsterdam, Pays-Bas	JV	27%
Hennessy Dublin	Dublin, Irlande	IG	27%
Edward Dillon & Co. Ltd	Dublin, Irlande	MEE	11%
Hennessy Far East	Hong Kong, Chine	IG	27%
Moët Hennessy Diageo Hong Kong	Hong Kong, Chine	JV	27%
Moët Hennessy Diageo Macau	Macao, Chine	JV	27%
Riche Monde (China)	Hong Kong, Chine	JV	27%
Moët Hennessy Diageo Singapore Pte	Singapour	JV	27%
Moët Hennessy Cambodia Co.	Phnom Penh, Cambodge	IG	14%
Moët Hennessy Philippines	Makati, Philippines	IG	20%
Société du Domaine des Lambrays	Morey-Saint-Denis, France	IG	41%
Moët Hennessy Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27%
Moët Hennessy Diageo Malaysia Sdn.	Kuala Lumpur, Malaisie	JV	27%
Diageo Moët Hennessy Thailand	Bangkok, Thaïlande	JV	27%
Moët Hennessy Shanghai	Shanghai, Chine	IG	27%
Moët Hennessy India	Mumbai, Inde	IG	27%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Jas Hennessy Taiwan	Taïpei, Taiwan	IG	27%
Moët Hennessy Diageo China Company	Shanghai, Chine	JV	27%
Moët Hennessy Distribution Russia	Moscou, Russie	IG	27%
Moët Hennessy Vietnam Importation Co.	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	27%
Moët Hennessy Vietnam Distribution Shareholding Co.	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	14%
Moët Hennessy Rus	Moscou, Russie	IG	27%
MHD Moët Hennessy Diageo	Tokyo, Japon	JV	27%
Moët Hennessy Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	IG	27%
Moët Hennessy Australia	Mascot, Australie	IG	27%
Polmos Zyrardow Sp. Z O.O.	Zyrardow, Pologne	IG	27%
The Glenmorangie Company	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Macdonald & Muir Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Ardbeg Distillery Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Glenmorangie Distillery Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
James Martin & Company Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Nicol Anderson & Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27%
Woodinville Whiskey Company LLC	Washington, USA	IG	27%
RUM Entreprise	Paris, France	IG	27%
Volcan Azul	Mexico, Mexique	MEE	14%
Agrotequilera de Jalisco	Mexico, Mexique	MEE	14%
SAS Château d'Esclans	La Motte, France	IG	15%
Cave d'Esclans	La Motte, France	IG	15%
G2I	La Motte, France	IG	15%
MODE ET MAROQUINERIE			
Louis Vuitton Malletier	Paris, France	IG	41%
Manufacture de Souliers Louis Vuitton	Fiesso d'Artico, Italie	IG	41%
	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41%
Louis Vuitton Saint-Barthélemy		IG	41%
Louis Vuitton Cantaclick Ticaret	Istanbul, Turquie	IG	41%
Louis Vuitton Editeur	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton International	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton India Holding & Services Pvt. Ltd.	Bangalore, Inde	IG	41%
Société des Ateliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41%
Manufacture des Accessoires Louis Vuitton	Fiesso d'Artico, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Bahrain WLL	Manama, Bahreïn	IG	27%
Société Louis Vuitton Services	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	26%
Société des Magasins Louis Vuitton France	Paris, France	IG	41%
Belle Jardinière	Paris, France	IG	41%
La Fabrique du Temps Louis Vuitton	Meyrin, Suisse	IG	41%
Les Ateliers Joailliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
ELV	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Services Europe	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Louis Vuitton UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Louis Vuitton Ireland	Dublin, Irlande	IG	41%
Louis Vuitton Deutschland	Munich, Allemagne	IG	41%
Louis Vuitton Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41%
Manufacture de Maroquinerie et Accessoires Louis Vuitton	Barcelone, Espagne	IG	41%
Louis Vuitton Netherlands	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Louis Vuitton Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Louis Vuitton Luxembourg	Luxembourg	IG	41%
Louis Vuitton Hellas	Athènes, Grèce	IG	41%
Louis Vuitton Portugal Maleiro	Lisbonne, Portugal	IG	41%
Louis Vuitton Israel	Tel Aviv, Israël	IG	41%
Louis Vuitton Danmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
Louis Vuitton Aktiebolag	Stockholm, Suède	IG	41%
Louis Vuitton Suisse	Meyrin, Suisse	IG	41%
Louis Vuitton Polska Sp. Z O.O.	Varsovie, Pologne	IG	41%
Louis Vuitton Ceska	Prague, République Tchèque	IG	41%
Louis Vuitton Österreich	Vienne, Autriche	IG	41%
Louis Vuitton Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41%
Louis Vuitton US Manufacturing, Inc.	Californie, USA	IG	41%
Louis Vuitton Hawaii, Inc.	Hawaï, USA	IG	41%
Louis Vuitton Guam, Inc.	Tamuning, Guam	IG	41%
Louis Vuitton Saipan Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	41%
Louis Vuitton Norge	Oslo, Norvège	IG	41%
San Dimas Luggage Company	Californie, USA	IG	41%
Louis Vuitton North America, Inc.	New York, USA	IG	41%
Louis Vuitton USA, Inc.	New York, USA	IG	41%
Louis Vuitton Liban Retail SAL	Beyrouth, Liban	IG	39%
Louis Vuitton Vietnam Company Limited	Hanoi, Vietnam	IG	41%
Louis Vuitton Suomi	Helsinki, Finlande	IG	41%

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Louis Vuitton Romania Srl	Bucarest, Roumanie	IG	41%	Loewe Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%
LVMH Fashion Group Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%	Loewe Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Panama, Inc.	Panama City, Panama	IG	41%	Loewe Fashion	Singapour	IG	41%
Louis Vuitton Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%	Loewe Taïwan	Taipei, Taïwan	IG	41%
Operadora Louis Vuitton Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%	Loewe Macau Company	Macao, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Chile Spa	Santiago de Chile, Chili	IG	41%	Loewe Alemania	Francfort, Allemagne	IG	41%
Louis Vuitton (Aruba)	Oranjestad, Aruba	IG	41%	Loewe Italy	Milan, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	41%	Loewe LLC	New York, USA	IG	41%
Louis Vuitton Republica Dominicana	République Dominicaine	IG	41%	Loewe Australia	Sydney, Australie	IG	41%
Louis Vuitton Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%	LVMH Fashion Group Support	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Kuwait WLL	Koweït City, Koweït	IG	13%	Berluti SA	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%	Berluti Monaco	Monaco	IG	41%
Louis Vuitton (Philippines) Inc.	Makati, Philippines	IG	41%	Manifattura Berluti Srl	Ferrare, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Berluti LLC	New York, USA	IG	41%
LV Information & Operation Services Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Berluti UK Limited (Company)	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
PT Louis Vuitton Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	40%	Berluti Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%
Louis Vuitton (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Berluti (Shanghai) Company Limited	Shanghai, Chine	IG	41%
Louis Vuitton (Thailand) Société Anonyme	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Berluti Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Taïwan Ltd.	Taipei, Taïwan	IG	41%	Berluti Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	41%
Louis Vuitton Australia Pty Ltd.	Sydney, Australie	IG	41%	Berluti Singapore Private Ltd	Singapour	IG	41%
Louis Vuitton (China) Co. Ltd.	Shanghai, Chine	IG	41%	Berluti Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Louis Vuitton New Zealand	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%	Berluti Orient FZ LLC	Ras Al-Khaimah, Émirats Arabes Unis	IG	27%
Louis Vuitton India Retail Private Limited	Gurgaon, Inde	IG	41%	Berluti EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%
Louis Vuitton EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%	Berluti Taïwan Ltd.	Taipei, Taïwan	IG	41%
Louis Vuitton Saudi Arabia Ltd.	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	23%	Berluti Korea Company Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	27%
Louis Vuitton Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%	Berluti Australia	Sydney, Australie	IG	41%
Louis Vuitton - Jordan PSC	Amman, Jordanie	IG	39%	Berluti Switzerland	Genève, Suisse	IG	41%
Louis Vuitton Orient LLC	Ras Al-Khaimah, Émirats Arabes Unis	IG	27%	Rossimoda	Vigonza, Italie	IG	41%
Louis Vuitton Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Rossimoda Romania	Cluj-Napoca, Roumanie	IG	41%
LVMH Fashion Group Trading Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	LVMH Fashion Group Services	Paris, France	IG	41%
Louis Vuitton Hungaria Kft.	Budapest, Hongrie	IG	41%	Interlux Company	Hong Kong, Chine	IG	41%
Louis Vuitton Vostok	Moscou, Russie	IG	41%	Jean Patou SAS	Paris, France	IG	29%
LV Colombia SAS	Santa Fé de Bogota, Colombie	IG	41%	Rimowa GmbH	Cologne, Allemagne	IG	33%
Louis Vuitton Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41%	Rimowa GmbH & Co Distribution KG	Cologne, Allemagne	IG	33%
Louis Vuitton South Africa	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	41%	Rimowa Electronic Tag GmbH	Hamburg, Allemagne	IG	33%
Louis Vuitton Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%	Rimowa CZ spol.s.r.o.	Pelhrimov, République Tchèque	IG	33%
Louis Vuitton Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%	Rimowa America Do Sul Malas	São Paulo, Brésil	IG	33%
Louis Vuitton Services KK	Tokyo, Japon	IG	41%	De Viagem Ltda	Cambridge, Canada	IG	33%
Louis Vuitton Canada, Inc.	Toronto, Canada	IG	41%	Rimowa North America Inc.	Delaware, USA	IG	33%
Atepele - Ateliers des Pontes de Lima	Calvelo, Portugal	IG	41%	Rimowa Inc.	Delaware, USA	IG	33%
Somarest	Sibiu, Roumanie	IG	41%	Rimowa Distribution Inc.	Delaware, USA	IG	33%
LVMH Métiers D'Art	Paris, France	IG	41%	Rimowa Far East Limited	Hong Kong, Chine	IG	33%
Tanneries Roux	Romans-sur-Isère, France	IG	41%	Rimowa Macau Limited	Macao, Chine	IG	33%
HLI Holding Pte. Ltd	Singapour	IG	41%	Rimowa Japan Co. Ltd	Tokyo, Japon	IG	33%
Heng Long International Ltd	Singapour	IG	41%	Rimowa France SARL	Paris, France	IG	33%
Heng Long Leather Co. (Pte) Ltd	Singapour	IG	41%	Rimowa Italy Srl	Milan, Italie	IG	33%
Heng Long Leather (Guangzhou) Co. Ltd	Guangzhou, Chine	IG	41%	Rimowa Netherlands BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	33%
HL Australia Proprietary Ltd	Sydney, Australie	IG	41%	Rimowa Spain SLU	Madrid, Espagne	IG	33%
Starke Holding	Floride, USA	IG	41%	Rimowa Great Britain Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	33%
Cypress Creek Farms	Floride, USA	IG	41%	Rimowa Austria GmbH	Innsbruck, Autriche	IG	33%
The Florida Alligator Company	Floride, USA	IG	41%	Rimowa Schweiz AG	Dubendorf, Suisse	IG	33%
Pellefina	Floride, USA	IG	41%	Rimowa China	Shanghai, Chine	IG	33%
Sofpar 126	Paris, France	IG	41%	Rimowa International	Paris, France	IG	33%
Sofpar 128	Bourg-de-Péage, France	IG	30%	Rimowa Group Services	Paris, France	IG	33%
Thélios	Longarone, Italie	IG	21%	Rimowa Middle East FZ-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33%
Thélios France	Paris, France	IG	21%	Rimowa Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	33%
Thélios USA Inc.	New Jersey, USA	IG	21%	Rimowa Orient Trading-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33%
Thélios Asia Pacific Limited	Harbour City, Chine	IG	21%	Rimowa Singapore	Singapour	IG	33%
Thélios Deutschland GmbH	Cologne, Allemagne	IG	21%	Rimowa Australia	Sydney, Australie	IG	33%
Thélios Switzerland GmbH	Zurich, Suisse	IG	21%	110 Vondrau Holdings Inc.	Cambridge, Canada	IG	33%
Thélios Iberian Peninsula, S.L	Barcelone, Espagne	IG	21%	Rimowa Group GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%
Thélios Portugal, Unipersoal Lda.	Lisbonne, Portugal	IG	21%	Anin Star Holding Limited	Londres, Royaume-Uni	MEE	20%
Thélios UK	Londres, Royaume-Uni	IG	21%	Christian Dior Couture Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Thélios Nordics AB	Stockholm, Suède	IG	21%	Christian Dior KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Marc Jacobs International	New York, USA	IG	33%	Christian Dior Inc.	New York, USA	IG	41%
Marc Jacobs International (UK)	Londres, Royaume-Uni	IG	33%	Christian Dior Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Marc Jacobs Trademarks	New York, USA	IG	33%	Christian Dior Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Marc Jacobs Japan	Tokyo, Japon	IG	33%	Christian Dior Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Marc Jacobs International Italia	Milan, Italie	IG	33%	Christian Dior Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Marc Jacobs International France	Paris, France	IG	33%	Christian Dior Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%
Marc Jacobs Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	33%	Christian Dior New Zealand Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%
Marc Jacobs Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	33%	Christian Dior Taiwan Limited	Taipei, Taïwan	IG	41%
Marc Jacobs Holdings	New York, USA	IG	33%	Christian Dior (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Marc Jacobs Hong Kong Distribution Company	Hong Kong, Chine	IG	33%	Christian Dior Saïpan Ltd	Saïpan, Îles Mariannes	IG	41%
Marc Jacobs Macau Distribution Company	Macao, Chine	IG	33%	Christian Dior Guam Ltd	Tumon Bay, Guam	IG	41%
Loewe	Madrid, Espagne	IG	41%	Christian Dior Espanola	Madrid, Espagne	IG	41%
Loewe Hermanos	Madrid, Espagne	IG	41%	Christian Dior Puerto Banus	Madrid, Espagne	IG	41%
Manufacturas Loewe	Madrid, Espagne	IG	41%	Christian Dior UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
LVMH Fashion Group France	Paris, France	IG	41%	Christian Dior Italia Srl	Milan, Italie	IG	41%
Loewe Hermanos UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Christian Dior Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41%
				Christian Dior GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	41%
				Christian Dior Fournure M.C.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Christian Dior do Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%	LMP LLC	New York, USA	IG	41%
Christian Dior Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Kenzo SA	Paris, France	IG	41%
Bopel	Lugagnano Val d'Arda, Italie	IG	41%	Kenzo Belgique SA	Bruxelles, Belgique	IG	41%
Christian Dior Couture CZ	Prague, République Tchèque	IG	41%	Kenzo UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Ateliers AS	Pierre Bénite, France	MEE	10%	Kenzo Italia Srl	Milan, Italie	IG	41%
Christian Dior Couture	Paris, France	IG	41%	Kenzo Paris USA LLC	New York, USA	IG	41%
Christian Dior Couture FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Kenzo Paris Netherlands	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%
Christian Dior Couture Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41%	Kenzo Paris Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Christian Dior Macau Single Shareholder Company Limited	Macao, Chine	IG	41%	Kenzo Paris Singapore	Singapour	IG	41%
Christian Dior S. de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%	Kenzo Paris Hong Kong Company	Hong Kong, Chine	IG	41%
Les Ateliers Bijoux GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	41%	Kenzo Paris Macau Company Ltd.	Macao, Chine	IG	41%
Christian Dior Commercial (Shanghai) Co.Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Holding Kenzo Asia	Hong Kong, Chine	IG	21%
Christian Dior Trading India Private Limited	Mumbai, Inde	IG	41%	Kenzo Paris Shanghai	Shanghai, Chine	IG	21%
Christian Dior Couture Stoleshnikov	Moscou, Russie	IG	41%	LVMH Fashion Group Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
CDCH SA	Luxembourg	IG	35%	Givenchy SA	Paris, France	IG	41%
CDC Abu-Dhabi LLC Couture	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	35%	Givenchy Corporation	New York, USA	IG	41%
Dior Grèce Société Anonyme Garments Trading	Athènes, Grèce	IG	41%	Givenchy China Co.	Hong Kong, Chine	IG	41%
CDC General Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33%	Givenchy (Shanghai) Commercial and Trading Co.	Shanghai, Chine	IG	41%
Christian Dior Istanbul Magazacilik Anonim Sirketi	Istanbul, Turquie	IG	41%	GCCL Macau Co.	Macao, Chine	IG	41%
John Galliano SA	Paris, France	IG	41%	Givenchy Italia Srl	Florence, Italie	IG	41%
Christian Dior Couture Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	34%	Givenchy Germany	Cologne, Allemagne	IG	41%
Christian Dior Couture Bahrain W.L.L.	Manama, Bahreïn	IG	35%	LVMH Fashion Group Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
PT Fashion Indonesia Trading Company	Jakarta, Indonésie	IG	41%	Givenchy Couture Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
Christian Dior Couture Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41%	Givenchy Taiwan	Taipei, Taiwan	IG	41%
CDCG FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	35%	Givenchy Trading WLL	Doha, Qatar	IG	23%
COU.BO Srl	Arzano, Italie	IG	41%	Givenchy Middle-East FZ LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
Christian Dior Netherlands BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%	George V EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	23%
Christian Dior Vietnam Limited Liability Company	Hanoi, Vietnam	IG	41%	Givenchy KSA	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	22%
Vermont	Paris, France	IG	41%	Givenchy Singapore	Singapour	IG	41%
Christian Dior Couture Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41%	Givenchy Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Christian Dior Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	41%	Fendi Prague s.r.o.	Prague, République Tchèque	IG	41%
Manufactures Dior Srl	Milan, Italie	IG	41%	Luxury Kuwait for Ready Wear Company WLL	Koweït City, Koweït	IG	25%
Christian Dior Couture Azerbaijan	Bakou, Azerbaïdjan	IG	41%	Fendi Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%
Draupnir SA	Luxembourg	IG	41%	Fendi Private Suites Srl	Rome, Italie	IG	41%
Myolnir SA	Luxembourg	IG	41%	Fun Fashion Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	33%
CD Philippines	Makati, Philippines	IG	41%	Fendi International SAS	Paris, France	IG	41%
Christian Dior Couture Luxembourg SA	Luxembourg	IG	41%	Fun Fashion Emirates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%
Les Ateliers Horlogers Dior	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%	Fun Fashion Bahrain Co.WLL	Manama, Bahreïn	IG	25%
Dior Montres	Paris, France	IG	41%	Fendi Srl	Rome, Italie	IG	41%
Christian Dior Couture Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%	Fendi Dis Ticaret Ltd Sti	Istanbul, Turquie	IG	41%
Christian Dior Couture Panama Inc.	Panama City, Panama	IG	41%	Fendi Philippines Corp.	Makati, Philippines	IG	41%
IDMC Manufacture	Limoges, France	IG	37%	Fendi Italia Srl	Rome, Italie	IG	41%
GINZA SA	Luxembourg	IG	41%	Fendi UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
GFEC. Srl	Casoria, Italie	IG	41%	Fendi France SAS	Paris, France	IG	41%
CDC Kuwait Fashion Accessories with limited liability	Koweït City, Koweït	IG	35%	Fendi North America Inc.	New York, USA	IG	41%
AURELIA Solutions S.R.L.	Milan, Italie	IG	41%	Fendi (Thailand) Company Limited	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Lemanus	Luxembourg	IG	41%	Fendi Asia Pacific Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
LikeABee	Lisbonne, Portugal	IG	41%	Fendi Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
CD Norway AS	Oslo, Norvège	IG	41%	Fendi Taiwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	41%
Fenty SAS	Paris, France	IG	21%	Fendi Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Celine SA	Paris, France	IG	41%	Fendi China Boutiques Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Avenue M International SCA	Paris, France	IG	41%	Fendi (Singapore) Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Enilec Gestion SARL	Paris, France	IG	41%	Fendi Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Celine Montaigne SAS	Paris, France	IG	41%	Fendi Switzerland SA	Mendrisio, Suisse	IG	41%
Celine Monte-Carlo SA	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Fun Fashion FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	32%
Celine Germany GmbH	Berlin, Allemagne	IG	41%	Fendi Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%
Celine Production Srl	Florence, Italie	IG	41%	Fendi Germany GmbH	Munich, Allemagne	IG	41%
Celine Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41%	Fendi Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	41%
Celine UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Fendi (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%
Celine Inc.	New York, USA	IG	41%	Fendi Saudi For Trading LLC	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	30%
Celine (Hong Kong) Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%	Fun Fashion India Private Ltd	Mumbai, Inde	IG	32%
Celine Commercial and Trading (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	Interservices & Trading SA	Mendrisio, Suisse	IG	41%
Celine Boutique Taiwan Co. Ltd	Taipei, Taiwan	IG	41%	Outshine Mexico S. de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%
CPC Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41%	Fendi Timepieces SA	Neuchâtel, Suisse	IG	41%
LVMH FG Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Support Retail Mexico S de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41%
Celine Distribution Spain S.L.U.	Madrid, Espagne	IG	41%	Fendi Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%
Celine Distribution Singapore	Singapour	IG	41%	Fendi Brasil-Comercio de Artigos de Luxo	São Paulo, Brésil	IG	41%
RC Diffusion Rive Droite SARL	Paris, France	IG	41%	Fendi RU LLC	Moscou, Russie	IG	41%
Celine EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	22%	Fendi Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%
Celine Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%	Fendi Doha LLC	Doha, Qatar	IG	20%
Celine Australia Ltd Co.	Sydney, Australie	IG	41%	Fendi Denmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41%
Celine Sweden AB	Stockholm, Suède	IG	41%	Fendi Spain S. L.	Madrid, Espagne	IG	41%
Celine Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	41%	Fendi Monaco S.A.M.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Celine Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27%	Fendi Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41%
Celine Canada	Toronto, Canada	IG	41%	Emilio Pucci Srl	Florence, Italie	IG	41%
Celine Thailand	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Emilio Pucci International	Baarn, Pays-Bas	IG	28%
Celine Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41%	Emilio Pucci Ltd	New York, USA	IG	41%
				Emilio Pucci Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
				Emilio Pucci UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
				Emilio Pucci France SAS	Paris, France	IG	41%
				Loro Piana	Quaronara, Italie	IG	35%
				Loro Piana Switzerland	Lugano, Suisse	IG	35%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
MONTRES ET JOAILLERIE							
Tag Heuer International	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%	Bvlgari Japan	Tokyo, Japon	IG	41%
LVMH Relojería y Joyeria España SA	Madrid, Espagne	IG	41%	Bvlgari Panama	Panama City, Panama	IG	41%
LVMH Montres et Joaillerie France	Paris, France	IG	41%	Bvlgari Ireland	Dublin, Irlande	IG	41%
Tag Heuer Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Bvlgari Qatar	Doha, Qatar	IG	20%
Duval Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Gulf Luxury Trading	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	21%
LVMH Watch & Jewelry Central Europe	Oberursel, Allemagne	IG	41%	Bvlgari do Brazil	São Paulo, Brésil	IG	41%
Tag Heuer Boutique Outlet Store Roermond	Oberursel, Allemagne	IG	41%	Bvlgari Hotels and Resorts Milano	Rome, Italie	MEE	21%
LVMH Watch & Jewelry UK	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Lux Jewels Kuwait for Trading	Koweït City, Koweït	IG	33%
Duvatec Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	In Gold Jewelry and Precious Stones	Manama, Bahreïn	IG	33%
Heuer Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Lux Jewels Bahrain	New Delhi, Inde	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry USA	Illinois, USA	IG	41%	India Luxco Retail			
LVMH Watch & Jewelry Canada	Richmond, Canada	IG	41%	BK for Jewelry and Precious Metals and Stones Co.	Koweït City, Koweït	IG	33%
LVMH Watch & Jewelry Far East	Hong Kong, Chine	IG	41%	Bvlgari Turkey Lüks Ürün Ticareti	Istanbul, Turquie	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Singapore	Singapour	IG	41%	Bvlgari Russia	Moscou, Russie	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Bvlgari Prague	Prague, République Tchèque	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Japan	Tokyo, Japon	IG	41%	Bvlgari Commercial Mexico	Mexico, Mexique	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	41%	Bvlgari Canada	Montréal, Canada	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41%	Bvlgari Portugal	Lisbonne, Portugal	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Taïwan	Taipei, Taïwan	IG	41%	Bvlgari Philippines	Makati, Philippines	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry India	New Delhi, Inde	IG	41%	Bvlgari Vietnam	Hanoi, Vietnam	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry (Shanghai) Commercial Co.	Shanghai, Chine	IG	41%	Bvlgari New Zealand	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Russia LLC	Moscou, Russie	IG	41%	Bvlgari Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41%
TAG Heuer Connected	Paris, France	IG	41%	Bvlgari Roma	Rome, Italie	IG	41%
Timecrown	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Repossi	Paris, France	IG	33%
Artcad	Tramelan, Suisse	IG	41%	DISTRIBUTION SÉLECTIVE			
Golfcoders	Paris, France	IG	41%	LVMH Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41%
Alpha Time Corp.	Hong Kong, Chine	IG	41%	LVMH Italia SpA	Milan, Italie	IG	41%
LVMH W&J Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Sephora SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%
LVMH W&J FZ LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41%	Sephora Luxembourg SARL	Luxembourg	IG	41%
Chaumet International	Paris, France	IG	41%	Sephora Portugal Perfumaria Lda	Lisbonne, Portugal	IG	41%
Chaumet London	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Sephora Polska Sp Z.O.O	Varsovie, Pologne	IG	41%
Chaumet Horlogerie	Nyon, Suisse	IG	41%	Sephora Greece SA	Athènes, Grèce	IG	41%
Chaumet Korea Yuhan Hoesa	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Sephora Cosmetics Romania SA	Bucarest, Roumanie	IG	41%
Chaumet Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Sephora Switserland SA	Genève, Suisse	IG	41%
Chaumet Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%	Sephora Sro (Republique Tchèque)	Prague, République Tchèque	IG	41%
Chaumet UAE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25%	Sephora Monaco SAM	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%
Chaumet Australia	Sydney, Australie	IG	41%	Sephora Cosmetics España S.L.	Madrid, Espagne	MEE	21%
Farouq Trading	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	25%	S+ SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%
Chaumet Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41%	Sephora Bulgaria EOOD	Sofia, Bulgarie	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Macau Company	Macao, Chine	IG	41%	Sephora Cyprus Limited	Nicosie, Chypre	IG	41%
LVMH Swiss Manufactures	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%	Sephora Kozmetik AS (Turquie)	Istanbul, Turquie	IG	41%
Zenith Time Company (GB) Ltd.	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Sephora Cosmetics Ltd (Serbie)	Belgrade, Serbie	IG	41%
LVMH Watch & Jewelry Italy SpA	Milan, Italie	IG	41%	Sephora Danmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41%
Delano	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41%	Sephora Sweden AB	Stockholm, Suède	IG	41%
Fred Paris	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41%	Sephora Germany GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	41%
Joaillerie de Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Sephora Moyen-Orient SA	Fribourg, Suisse	IG	29%
Fred	New York, USA	IG	41%	Sephora Middle East FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
Fred Londres	Manchester, Royaume-Uni	IG	41%	Sephora Qatar WLL	Doha, Qatar	IG	26%
Hublot	Nyon, Suisse	IG	41%	Sephora Arabia Limited	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	22%
Bentim International SA	Nyon, Suisse	IG	41%	Sephora Kuwait Co. WLL	Koweït City, Koweït	IG	24%
Hublot Boutique Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	Sephora Holding South Asia	Singapour	IG	41%
Hublot Canada	Toronto, Canada	IG	41%	Sephora (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	33%
Hublot SA Genève	Genève, Suisse	IG	41%	Sephora (Beijing) Cosmetics Co. Ltd	Pékin, Chine	IG	33%
Hublot of America	Floride, USA	IG	41%	Sephora Xiangyang (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	33%
Benoit de Gorski SA	Genève, Suisse	IG	41%	Sephora Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41%
Bulgari SpA	Rome, Italie	IG	41%	Sephora Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Bvlgari Italia	Rome, Italie	IG	41%	Sephora (Thailand) Company (Limited)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Bvlgari International Corporation (BIC)	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41%	Sephora Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41%
Bvlgari Corporation of America	New York, USA	IG	41%	Sephora New Zealand Limited	Wellington, Nouvelle Zélande	IG	41%
Bvlgari SA	Genève, Suisse	IG	41%	Sephora Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%
Bvlgari Horlogerie	Neuchâtel, Suisse	IG	41%	Sephora Digital Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Bvlgari France	Paris, France	IG	41%	Sephora Digital (Thailand) Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Bvlgari Montecarlo	Monte-Carlo, Monaco	IG	41%	LX Services Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Bvlgari (Deutschland)	Munich, Allemagne	IG	41%	PT MU and SC Trading (Indonesie)	Jakarta, Indonésie	IG	41%
Bvlgari España	Madrid, Espagne	IG	41%	Luxola Sdn. Bhd. (Malaysia)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%
Bvlgari South Asian Operations	Singapour	IG	41%	Sephora Services Philippines (Branch)	Manille, Philippines	IG	41%
Bvlgari (UK) Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Sephora USA Inc.	Californie, USA	IG	41%
Bvlgari Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Sephora Cosmetics Private Limited (India)	New Delhi, Inde	IG	41%
Bvlgari Australia	Sydney, Australie	IG	41%	Sephora Beauty Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41%
Bvlgari (Malaysia)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Sephora Puerto Rico LLC	Californie, USA	IG	41%
Bvlgari Global Operations	Neuchâtel, Suisse	IG	41%	Sephora Mexico C. de R.L. de C.V	Mexico, Mexique	IG	41%
Bvlgari Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%	Servicios Ziphorah S. de R.L. de C.V	Mexico, Mexique	IG	41%
Bvlgari (Taïwan)	Taipei, Taïwan	IG	41%	Sephora Emirates LLLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29%
Bvlgari Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Sephora Bahrain WLL	Manama, Bahreïn	IG	22%
Bvlgari Saint-Barth	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41%	PT Sephora Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41%
Bvlgari Gioielli	Valenza, Italie	IG	41%	Dotcom Group Comércio de Presentes SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
Bvlgari Accessori	Florence, Italie	IG	41%	LGCS Inc.	New York, USA	IG	41%
Bvlgari Holding (Thaïland)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Avenue Hoche Varejista Limitada	São Paulo, Brésil	IG	41%
Bvlgari (Thaïland)	Bangkok, Thaïlande	IG	41%	Joint Stock Company «Il De Beauté»	Moscou, Russie	IG	41%
Bvlgari Commercial (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41%				

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Beauty In Motion Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41%	Pelham Media Production	Paris, France	IG	40%
Le Bon Marché	Paris, France	IG	41%	Alto International SARL	Paris, France	IG	24%
SEGEF	Paris, France	IG	41%	Happeningco SAS	Paris, France	IG	32%
Franck & Fils	Paris, France	IG	41%	Magasins de la Samaritaine	Paris, France	IG	41%
DFS Holdings Limited ^(a)	Hamilton, Bermudes	IG	25%	Mongoual SA	Paris, France	MEE	17%
DFS Australia Pty Limited	Sydney, Australie	IG	25%	Le Jardin d'Acclimatation	Paris, France	IG	33%
DFS Group Limited - USA	Caroline du Nord, USA	IG	25%	RVL Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
DFS Group Limited - HK	Hong Kong, Chine	IG	25%	Royal Van Lent Shipyard BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
TRS Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	MEE	11%	Tower Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
DFS France SAS	Paris, France	IG	25%	Green Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
DFS Okinawa KK	Okinawa, Japon	IG	25%	Gebr. Olie Beheer BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41%
TRS Okinawa KK	Tokyo, Japon	MEE	11%	Van der Loo Yachtinteriors BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41%
JAL/DFS Co. Ltd	Chiba, Japon	MEE	10%	Red Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41%
DFS Korea Limited	Séoul, Corée du Sud	IG	25%	De Voogt Naval Architects BV	Haarlem, Pays-Bas	MEE	20%
DFS Cotai Limitada	Macao, Chine	IG	25%	Feadship Holland BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	20%
DFS Middle East LLC	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	25%	Feadship America Inc.	Floride, USA	MEE	20%
DFS Merchandising Limited	Caroline du Nord, USA	IG	25%	OGMNLBV	Nieuw-Lekkerland, Pays-Bas	MEE	20%
DFS New Zealand Limited	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	25%	Firstship BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	20%
Commonwealth Investment Company Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	24%	Mezzo	Paris, France	IG	21%
DFS Saipan Limited	Saipan, Îles Mariannes	IG	25%	Probinvest	Paris, France	IG	41%
Kinkai Saipan LP	Saipan, Îles Mariannes	IG	25%	Ufipar	Paris, France	IG	41%
DFS Business Consulting (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	25%	Sofidiv	Paris, France	IG	41%
DFS Retail (Hainan) Company Limited	Haikou, Chine	IG	25%	LVMH Services	Paris, France	IG	35%
DFS Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25%	Moët Hennessy	Paris, France	IG	27%
DFS Venture Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25%	LVMH Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
TRS Singapore Pte Ltd	Singapour	MEE	11%	Moët Hennessy Investissements	Paris, France	IG	27%
DFS Vietnam (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%	LV Group	Paris, France	IG	41%
New Asia Wave International (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%	Moët Hennessy International	Paris, France	IG	27%
Ipp Group (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18%	Creare	Luxembourg	IG	41%
DFS Van Don LLC	Baie d'Halong, Vietnam	IG	25%	Creare Pte Ltd	Singapour	IG	41%
DFS Group LP	Caroline du Nord, USA	IG	25%	Bayard (Shanghai) Investment and Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%
LAX Duty Free Joint Venture 2000	Californie, USA	IG	19%	Villa Foscarini Srl	Milan, Italie	IG	41%
JFK Terminal 4 Joint Venture 2001	New York, USA	IG	20%	Liszt Invest	Luxembourg	IG	41%
SFO Duty Free & Luxury Store Joint Venture	Californie, USA	IG	19%	Gorgias	Luxembourg	IG	41%
SFOIT Specialty Retail Joint Venture	Californie, USA	IG	19%	LC Investissements	Paris, France	IG	21%
Royal Hawaiian Insurance Company Co.	Hawaï, USA	IG	25%	LVMH Investissements	Paris, France	IG	41%
DFS Guam L.P.	Tamuning, Guam	IG	25%	LVMH Canada	Toronto, Canada	IG	41%
DFS Liquor Retailing Limited	Caroline du Nord, USA	IG	25%	Société Montaigne Jean Goujon	Paris, France	IG	41%
Twenty-Seven Twenty Eight Corp.	Caroline du Nord, USA	IG	25%	Delphine	Paris, France	IG	41%
DFS Italia Srl.	Venice, Italie	IG	25%	GIE CAPI13	Paris, France	IG	41%
DFS (Cambodia) Limited	Phnom Penh, Cambodge	IG	18%	LVMH Finance	Paris, France	IG	41%
TRS Hawaii LLC	Hawaï, USA	MEE	11%	Sofidiv UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%
TRS Saipan	Saipan, Îles Mariannes	MEE	11%	Primae	Paris, France	IG	41%
TRS Guam	Tamuning, Guam	MEE	11%	Eutrope	Paris, France	IG	41%
Central DFS Co., Ltd	Bangkok, Thaïlande	MEE	12%	Flavius Investissements	Paris, France	IG	41%
Shenzhen DFG E-Commerce Co Ltd	Shenzhen, Chine	MEE	6%	LVMH BH Holdings LLC	New York, USA	IG	41%
DFS Management Consulting (Shenzhen) Company Limited	Shenzhen, Chine	IG	25%	Rodeo Partners LLC	New York, USA	IG	41%
Tumon Entertainment LLC	Tamuning, Guam	IG	41%	LBD Holding	Paris, France	IG	41%
Comete Guam Inc.	Tamuning, Guam	IG	41%	LVMH Hotel Management	Paris, France	IG	41%
Tumon Aquarium LLC	Tamuning, Guam	IG	40%	Ufinvest	Paris, France	IG	41%
Tumon Games LLC	Tamuning, Guam	IG	41%	Delta	Paris, France	IG	41%
Comete Saipan Inc.	Saipan, Îles Mariannes	IG	41%	White 1921 Courchevel	Paris, France	IG	41%
DFS Vietnam Limited Liability Company	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	25%	Société d'Exploitation Hôtelière	Courchevel, France	IG	41%
DFS Venture Vietnam Company Limited	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	25%	Société Immobilière Paris Savoie Les Tovets	Courchevel, France	IG	41%
PT Sona Topas Tourism Industry Tbk	Jakarta, Indonésie	MEE	11%	EUPALINOS 1850	Paris, France	IG	41%
Cruise Line Holdings Co.	Floride, USA	IG	41%	Société d'Exploitation Hôtelière de la Samaritaine	Paris, France	IG	41%
Starboard Holdings	Floride, USA	IG	41%	Société d'Exploitation Hôtelière Isle de France	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%
International Cruise Shops Ltd	Îles Caimans	IG	41%	Société d'Investissement Cheval Blanc	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%
STB Servizi Tecnici Per Bordo	Florence, Italie	IG	41%	Société Cheval Blanc Saint-Tropez	Saint-Tropez, France	IG	41%
On-Board Media Inc.	Floride, USA	IG	41%	Villa Jacquemone	Saint-Tropez, France	IG	41%
24 Sèvres	Paris, France	IG	41%	33 Hoche	Paris, France	IG	41%
				Moët Hennessy Inc.	New York, USA	IG	27%
				One East 57th Street LLC	New York, USA	IG	41%
				LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc.	New York, USA	IG	41%
				Lafayette Art I LLC	New York, USA	IG	41%
				LVMH Holdings Inc.	New York, USA	IG	41%
				Island Cay Inc	New York, USA	IG	41%
				Halls Pond Exuma Ltd	Nassau, Bahamas	IG	41%
				Sofidiv Art Trading Company	New York, USA	IG	41%
				Sofidiv Inc.	New York, USA	IG	41%
				598 Madison Leasing Corp.	New York, USA	IG	41%
				1896 Corp.	New York, USA	IG	41%
				313-317 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
				319-323 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
				420 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41%
				456 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41%
				468 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41%
				461 North Beverly Drive	New York, USA	IG	41%
				LVMH MJ Holdings Inc.	New York, USA	IG	41%
				LVMH Perfumes & Cosmetics Inc.	New York, USA	IG	41%

AUTRES ACTIVITÉS

Groupe Les Echos	Paris, France	IG	41%
Dematis	Paris, France	IG	41%
Les Echos Management	Paris, France	IG	41%
Les Echos Légal	Paris, France	IG	41%
Radio Classique	Paris, France	IG	41%
Les Echos Medias	Paris, France	IG	41%
SFPA	Paris, France	IG	41%
Les Echos	Paris, France	IG	41%
Museec	Paris, France	IG	21%
CHANGE NOW	Paris, France	IG	23%
Investir Publications	Paris, France	IG	41%
Les Echos Solutions	Paris, France	IG	41%
Les Echos Publishing	Paris, France	IG	41%
Pelham Media	Londres, Royaume-Uni	IG	40%
WordAppeal	Paris, France	IG	40%
Pelham Media	Paris, France	IG	40%
L'Eclairer	Paris, France	IG	40%
KCO Events	Paris, France	IG	40%

Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
Arbelos Insurance Inc.	New York, USA	IG	41%	Windsor Court Hotel Inc	Delaware, USA	IG	41%
Meadowland Florida LLC	New York, USA	IG	41%	Windsor Court Hotel LP	Delaware, USA	IG	41%
2181 Kalakaua Holdings LLC	Texas, USA	MEE	21%	Windsor Great Park Inc	Delaware, USA	IG	41%
2181 Kalakaua LLC	Texas, USA	MEE	21%	Belmond Cap Juluca Limited	Anguilla	IG	41%
P&C International	Paris, France	IG	41%	Belmond Holdings 1 Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%
LVMH Participations BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%	Belmond Peru Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%	Belmond Spain Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%
LVMH Services BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41%	Eastern & Oriental Express Ltd	Hamilton, Bermudes	MEE	10%
LVMH Finance Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Leisure Holdings Asia Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Marithé	Luxembourg	IG	41%	Vessel Holdings 2 Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	41%
LVMH EU	Luxembourg	IG	41%	Belmond Anguilla Holdings LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Ufilug	Luxembourg	IG	41%	Belmond Anguilla Member LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Glacea	Luxembourg	IG	41%	Belmond Anguilla Owner LLC	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Naxara	Luxembourg	IG	41%	Belmond Interfin Ltd ^(b)	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Pronos	Luxembourg	IG	41%	Belmond Ltd ^(b)	Hamilton, Bermudes	IG	41%
Sofidil	Luxembourg	IG	41%	OE Interactive Ltd ^(b)	Hamilton, Bermudes	MEE	21%
LVMH Publica	Bruxelles, Belgique	IG	41%	Gametrackers (Botswana) (Pty) Ltd	Maun, Botswana	IG	41%
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Tokyo, Japon	IG	41%	Game Viewers (Pty) Ltd	Maun, Botswana	IG	41%
Osaka Fudosan Company	Tokyo, Japon	IG	41%	Xaxaba Camp (Pty) Ltd	Gaborone, Botswana	IG	41%
LVMH Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41%	Elysee Spa	Marigot, Saint Martin	IG	41%
LVMH (Shanghai) Management & Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41%	La Samanna SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%
LVMH South & South East Asia Pte Ltd	Singapour	IG	41%	Phoenix Argente SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%
LVMH Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41%	Societe D'Exploitation Residence La Samanna SAS	Marigot, Saint Martin	IG	41%
Vicuna Holding	Milan, Italie	IG	41%	CSN Immobiliaria SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Pasticceria Confeetteria Cova	Milan, Italie	IG	33%	OEH Operadora San Miguel SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Cova Montenapoleone	Milan, Italie	IG	33%	CSN Real Estate 1 SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Cova France Sas	Paris, France	IG	33%	OEH Servicios San Miguel SA de CV	San Miguel De Allende, Mexico	IG	41%
Investissement Hôtelier Saint-Barth Plage des Flamands	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23%	Operadora de Hoteles Rivera Maya SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%
Dajbog S.A.	Luxembourg	IG	41%	Miraflores Ventures Ltd S.A de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%
Alderande	Paris, France	IG	23%	Plan Costa Maya SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%
Palladios Overseas Holding	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Spa Residencial SA de CV	Riviera Maya, Mexique	IG	41%
75 Sloane Street Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Brasil Hotels SA	Foz de Iguacu, Brésil	IG	41%
Belmond (UK) Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Companhia Hotéis Palace SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
Belmond Dollar Treasury Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Iguassu Experiences Agencia de Turismo Ltda	Foz de Iguacu, Brésil	IG	41%
Belmond Finance Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Brasil Servicos Hoteleiros SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
Belmond Management Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Robisi Empreendimentos e Participacoes SA	Rio de Janeiro, Brésil	MEE	21%
Belmond Sterling Treasury Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Signature Boutique Ltda	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41%
Blanc Restaurants Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	CSN (San Miguel) Holdings Ltd	Tortola, Îles vierges britanniques	IG	41%
European Cruises Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Equimax Overseas Co Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Great Scottish and Western Railway Holdings Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Grupo Conceptos SA	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
The Great Scottish and Western Railway Company Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Miraflores Ventures Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Horatio Properties Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Novato Universal Ltd	Road Town, Îles vierges britanniques	IG	41%
Island Hotel (Madeira) Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Peru Management SA	Lima, Pérou	IG	41%
Mount Nelson Hotel Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Peru SA	Lima, Pérou	IG	41%
La Residencia Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Ferrocarril Transandino SA	Lima, Pérou	MEE	21%
LuxuryTravel.Com UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Perurail SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Reid's Hotel Madeira Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Peru Belmond Hotels SA	Lima, Pérou	MEE	21%
VSOE Holdings Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Peru Experiences Belmond SA	Lima, Pérou	MEE	21%
Venice Simplon-Orient-Express Limited - UK branch	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Japan Ltd	Tokyo, Japon	IG	41%
Belmond CJ Dollar Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41%	Belmond Pacific Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Croisieres Ores SAS	St Usage, France	IG	41%	Belmond China Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
VSOE Voyages SA	Paris, France	IG	41%	Belmond Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
VSOE Deutschland GmbH	Cologne, Allemagne	IG	41%	Hosia Company Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41%
Ireland Luxury Rail Tours Ltd	Dublin, Irlande	IG	41%	Belmond Hotels Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41%
Villa Margherita Spa	Florence, Italie	IG	41%	E&O Services (Singapore) Pte Ltd	Singapour	MEE	10%
Belmond Sicily Spa	Florence, Italie	IG	41%	Belmond (Thailand) Company Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Belmond Italia Spa	Gênes, Italie	IG	41%	E&O Services (Thailand) Pte Ltd	Bangkok, Thaïlande	MEE	10%
Hotel Caruso Spa	Florence, Italie	IG	41%	Fine resorts Co Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41%
Hotel Cipriani Spa	Venise, Italie	IG	41%	Samui Island Resort Co Ltd	Koh Samui, Thaïlande	IG	41%
Hotel Splendido Spa	Portofino, Italie	IG	41%	Khmer Angkor Hotel Co Ltd	Siem Reap, Cambodge	IG	41%
Villa San Michele Spa	Florence, Italie	IG	41%	Société Hôtelière de Pho Vao	Luang prabang, Laos	IG	29%
Luxury Trains Servizi Srl	Venise, Italie	IG	41%	Myanmar Cruises Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Castello di Casole Spa	Querceto, Italie	IG	41%	Myanmar Hotels & Cruises Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Castello di Casole Agricoltura Spa	Querceto, Italie	IG	41%	Myanmar Shwe Kyet Yet Tours Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Belmond Spanish Holdings SL	Madrid, Espagne	IG	41%	PRA-FMI Pansea Hotel Development Co Ltd	Yangon, Myanmar	IG	41%
Nomis Mallorcan Investments SA	Madrid, Espagne	IG	41%	PT Bali Resort & Leisure Co Ltd	Bali, Indonésie	IG	41%
Son Moragues SA	Deia, Espagne	IG	41%	Belmond Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	41%
Reid's Hotels Lda	Funchal, Portugal	IG	41%	Exclusive Destinations (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Europe Hotel LLC	Saint-Petersbourg, Russie	IG	41%	Fraser's Helmsley Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Belmond USA Inc	Delaware, USA	IG	41%	Mount Nelson Commercial Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
21 Club Inc	New York, USA	IG	41%	Mount Nelson Residential Properties (Pty) Ltd	Cape Town, Afrique du Sud	IG	41%
Belmond Pacific Inc	Delaware, USA	IG	41%	Luxury Trains Switzerland AG	Zurich, Suisse	IG	41%
Belmond Reservation Services Inc	Delaware, USA	IG	41%	Charleston Partners Inc	Caroline du Sud, USA	IG	41%
Charleston Centre LLC	Delaware, USA	IG	41%	LVMH Happening SAS	Paris, France	IG	41%
Charleston Place Holdings Inc	Delaware, USA	IG	41%				
El Encanto Inc	Delaware, USA	IG	41%				
Inn at Perry Cabin Corporation	Maryland, USA	IG	41%				
Mountbay Holdings Inc	Delaware, USA	IG	41%				
Venice Simplon Orient Express Inc	Delaware, USA	IG	41%				

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	Taux d'intérêt
LVMH Client Services	Paris, France	IG	41%	Wagner Capital SA SICAR	Luxembourg	IG	21%
Le Parisien Libéré	Saint-Ouen, France	IG	41%	Breakfast Holdings Acquisition	New York, USA	IG	41%
Team Diffusion	Saint-Ouen, France	IG	41%	449 North Beverly Drive	New York, USA	IG	41%
Team Media	Paris, France	IG	41%	L Catterton Management	Londres, Royaume-Uni	MEE	8%
Société Nouvelle SICAVIC	Paris, France	IG	41%	LVMH Representações Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41%
L.P.M.	Paris, France	IG	41%	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Paris, France	IG	41%
Proximity	Saint-Ouen, France	IG	31%	Sadifa SA	Paris, France	IG	100%
Media Presse	Saint-Ouen, France	IG	31%	Lakenblaker BV	Baarn, Pays-Bas	IG	100%
LP Management	Paris, France	IG	41%	Christian Dior SE	Paris, France		Société mère

IG : Société consolidée par intégration globale.

MEE : Société consolidée par mise en équivalence.

JV : Société constituée en joint-venture avec Diageo : intégration de la seule activité Moët Hennessy. Voir également Notes 1.6 et 1.25 pour le principe de comptabilisation relatif à ces sociétés.

(a) Société dont les résultats sont taxables en France.

(b) Société dont les résultats sont taxables au Royaume-Uni.

8. Liste des sociétés non incluses dans la consolidation

Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt
CD Investissements	Paris, France	100%	Sofpar 138	Paris, France	41%
FJG Patrimoine	Paris, France	100%	Sofpar 139	Paris, France	41%
Société d'exploitation hôtelière de Saint-Tropez	Paris, France	41%	Sofpar 140	Paris, France	41%
Société Nouvelle de Libraire et de l'Édition	Paris, France	41%	Sofpar 141	Paris, France	41%
Samos 1850	Paris, France	41%	Sofpar 142	Paris, France	41%
BRN Invest NV	Baarn, Pays-Bas	41%	Sofpar 143	Paris, France	41%
Toiltech	Paris, France	37%	Sofpar 144	Paris, France	41%
Bulgari Austria Ltd	Vienne, Autriche	41%	Sofpar 145	Paris, France	41%
Sephora Macau Limited	Macao, Chine	41%	Prolepis	Paris, France	41%
Les Beaux Monts	Paris, France	37%	Prolepis Investment Ltd	Paris, France	41%
Sofpar 116	Paris, France	41%	Innovacion en Marcas de Prestigio SA	Paris, France	27%
Sofpar 125	Paris, France	41%	MS 33 Expansion	Paris, France	41%
Sofpar 127	Paris, France	41%	Shinsegae International Co. Ltd LLC	Paris, France	21%
Sofpar 131	Paris, France	41%	Crystal Pumpkin	Florence, Italie	41%
Sofpar 132	Paris, France	41%	Loewe Nederland B.V	Madrid, Espagne	41%
Sofpar 133	Paris, France	41%	Groupement Forestier des Bois de la Celle	Cognac, France	27%
L. Courtage Réassurance SAS	Paris, France	41%	Augesco	Paris, France	21%
Sofpar 136	Paris, France	41%	HUGO	Paris, France	41%
Sofpar 137	Paris, France	41%	Folio St. Barths	New York, USA	41%

Les sociétés non incluses dans la consolidation sont soit des entités sans activité et/ou en cours de liquidation, soit des entités dont l'intégration, individuellement ou collectivement, n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

9. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Christian Dior relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit de la performance.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les conséquences de la première application de l'amendement de la norme IFRS 16 relatif à la comptabilisation des aménagements de loyers consentis par les bailleurs dans le cadre de la pandémie de Covid-19.

IV. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des actifs immobilisés, notamment les actifs incorporels

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, la valeur des actifs immobilisés du Groupe s'élève à 60,7 milliards d'euros. Cet actif immobilisé est essentiellement composé des marques, enseignes et écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe, d'immobilisations corporelles (terrains, terres à vigne, immeubles et agencements notamment des boutiques et hôtels), et de droits d'utilisation.

Nous avons considéré l'évaluation de ces actifs immobilisés comme un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent fondée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations, comme indiqué dans les Notes 1.3 et 1.6 de l'annexe aux comptes consolidés, alors que le contexte de la pandémie de Covid-19 augmente le degré d'incertitude et rend les perspectives plus difficiles à apprécier.

Notre réponse

Le Groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 1.16 et 5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Dans ce cadre, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur et avons principalement orienté nos travaux sur les Maisons qui sont les plus affectées par les évolutions négatives de l'environnement économique actuel ou pour lesquelles la valeur comptable représente un multiple élevé du résultat opérationnel courant.

Nous avons apprécié les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les principales estimations, notamment les prévisions de flux de trésorerie, les hypothèses de retour à une activité équivalente à celle de 2019, les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation retenus. Nous avons également analysé la cohérence des prévisions avec les performances passées, les perspectives de marché et avons réalisé des analyses de sensibilité sur les tests de perte de valeur. De plus, lorsque la valeur recouvrable est déterminée par référence à des transactions similaires récentes, nous avons corroboré les analyses présentées avec les données de marché disponibles. L'ensemble de ces analyses a été mené avec nos experts en évaluation.

Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des stocks et en-cours

Risque identifié

Le succès des produits du Groupe, en particulier dans les activités de Mode et Maroquinerie, et Montres et Joaillerie, dépend notamment de sa capacité à identifier les nouvelles tendances, les changements de comportement et de goûts, afin de proposer des produits en adéquation avec les attentes des consommateurs.

Le Groupe détermine le montant des dépréciations de stocks et en-cours à partir de l'estimation des perspectives d'écoulement sur les différents marchés ou en raison de l'obsolescence des produits concernés comme cela est précisé dans la Note 1.18 de l'annexe aux comptes consolidés. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les provisions pour dépréciation des stocks ont été mises à jour en tenant compte de l'allongement des délais de rotation des stocks et des moindres perspectives d'écoulement des produits à caractère saisonnier, comme indiqué en Note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit, car les perspectives évoquées ci-dessus et les éventuelles dépréciations qui en découlent sont par nature dépendantes d'hypothèses, d'estimations ou d'appréciations du Groupe. Du fait de la pandémie de Covid-19, la fermeture des points de vente augmente le niveau d'incertitude sur l'écoulement des stocks et génère un risque accru de retours de produits. En outre, les stocks sont présents dans un grand nombre de filiales et la détermination de ces dépréciations repose notamment sur l'estimation des retours et le suivi des marges internes, qui sont annulées dans les comptes consolidés tant que les stocks ne sont pas vendus aux clients hors Groupe.

Notre réponse

Dans le cadre de nos diligences, nous avons analysé les perspectives d'écoulement estimées par le Groupe au regard des réalisations historiques et des derniers budgets intégrant les effets de la pandémie de Covid-19 afin de corroborer les montants de dépréciation qui en découlent. Nous avons, le cas échéant, examiné les hypothèses retenues par le Groupe pour la comptabilisation de dépréciations non-récurrentes. Les conséquences de l'allongement des délais de rotation des stocks, les moindres perspectives d'écoulement des produits à caractère saisonnier et des risques de retours ont aussi été analysées.

Nous avons également apprécié la cohérence des niveaux de marges internes annulées dans les comptes consolidés, en examinant notamment le niveau de marge réalisé avec les différentes filiales de distribution et en le comparant avec le pourcentage d'élimination retenu.

Provisions pour risques et charges et positions fiscales incertaines

Risque identifié

Les activités du Groupe sont menées dans un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, le calcul de l'impôt sur les résultats ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires de filiales, etc.). Dans ce contexte, les activités du Groupe peuvent induire des risques, litiges ou situations contentieuses, et les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales.

Comme indiqué en Notes 1.21 et 20 de l'annexe aux comptes consolidés :

- les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges, situations contentieuses réalisés ou probables qui résultent des activités du Groupe ;
- les passifs non courants relatifs aux positions fiscales incertaines incluent l'estimation des risques, litiges et situations contentieuses réalisés ou probables relatifs au calcul de l'impôt conformément à l'interprétation IFRIC 23.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des montants concernés et du niveau de jugement requis pour le suivi des changements réglementaires et pour l'évaluation de ces provisions dans un contexte réglementaire international en constante évolution.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques, litiges, situations contentieuses et positions fiscales incertaines ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et examiner, le cas échéant, les consultations écrites des conseils externes ;
- apprécier avec nos experts, notamment fiscalistes, les principaux risques identifiés et examiner le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la direction du Groupe pour estimer le montant des provisions et celui des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines ;
- procéder à l'examen critique des analyses relatives à l'utilisation des provisions pour risques et charges, et des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines préparées par le Groupe ;
- examiner, avec nos experts fiscalistes, les évaluations préparées par la direction Fiscale du Groupe relatives aux conséquences des évolutions fiscales ;
- examiner le caractère approprié des informations relatives à ces risques, litiges, situations contentieuses et positions fiscales incertaines présentées en annexe.

V. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

VI. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre Société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet MAZARS était dans la dix-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

VII. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de la performance de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VIII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit de la performance

Nous remettons au Comité d'audit de la performance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit de la performance figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit de la performance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit de la performance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 février 2021

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

Comptes annuels de la société Christian Dior

1.	Compte de résultat	264
2.	Bilan	265
3.	Tableau de variation de trésorerie	266
4.	Annexe aux comptes annuels	267
5.	Filiales et participations	276
6.	Résultat des cinq derniers exercices	277
7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	278
8.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	282

1. Compte de résultat

Produits/(Charges) (en millions d'euros)	Notes	2020 ^(a)	2019
Produits financiers de filiales et participations		957,8	1 250,3
Titres en portefeuille : dépréciations et provisions		0,2	-
résultats de cession		-	-
autres		(0,4)	-
Gestion des filiales et participations	4.1	957,6	1 250,3
Coût de la dette financière nette	4.2	(3,1)	(16,9)
Autres produits et charges financiers		-	-
RÉSULTAT FINANCIER	4	954,5	1 233,4
Frais de personnel	5	(4,4)	(6,1)
Autres charges nettes de gestion	6	(6,1)	(6,7)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		(10,5)	(12,9)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		944,0	1 220,5
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		-	0,0
Impôt sur les sociétés	7	(9,8)	(5,0)
RÉSULTAT NET		934,3	1 215,5

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

2. Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	2020 ^(a)		2019
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net
Immobilisations incorporelles		0,0	0,0	0,0
Immobilisations corporelles		0,3	0,3	-
Immobilisations incorporelles et corporelles		0,3	0,3	0,0
Participations	8	3 592,2	47,7	3 544,6
Créances rattachées à des participations		-	-	-
Autres immobilisations financières		0,0	-	0,0
Immobilisations financières		3 592,2	47,7	3 544,6
ACTIF IMMOBILISÉ		3 592,6	48,0	3 544,6
Créances	9	8,4	-	8,4
Valeurs mobilières de placement	10	16,7	-	16,7
Disponibilités		394,4	-	394,4
ACTIF CIRCULANT		419,5	-	419,5
Comptes de régularisation		0,1	-	0,1
TOTAL ACTIF		4 012,2	48,0	3 964,2

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	2020 ^(a)		2019
		Avant affectation	Avant affectation	
Capital social (dont versé : 361,0)	11.1	361,0		361,0
Primes d'émission, de fusion et d'apport		194,2		194,2
Réserves et écarts de réévaluation		36,4		36,4
Report à nouveau ^(b)		2 436,4		7 354,8
Résultat de l'exercice		(361,0)		1 215,5
Acompte sur dividendes		934,3		(5 667,9)
CAPITAUX PROPRES	11	3 601,2		3 494,0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	10,4		6,4
Emprunts obligataires	13.2	351,4		351,4
Autres dettes financières		-		-
Autres dettes	14	1,2		11,1
AUTRES PASSIFS		352,5		362,5
Comptes de régularisation		-		-
TOTAL PASSIF		3 964,2		3 862,9

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

(b) Les dividendes relatifs aux actions auto-détenues ont été reclassés en report à nouveau au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2020.

3. Tableau de variation de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>		2020 ^(a)	2019
I - OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net		934	1 216
Dotations/reprises nettes aux amortissements, dépréciations et provisions		4	(8)
Dividendes reçus en nature		-	-
Plus ou moins-values nettes de cessions		-	-
Capacité d'autofinancement		938	1 208
Variation des actifs circulants		(8)	95
Variation des dettes à court terme		(7)	6
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		(16)	100
Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation	I	923	1 308
II - OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisitions de titres de participation		(63)	-
Acquisitions d'autres titres immobilisés		-	-
Variation nette des autres immobilisations financières		-	-
Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement	II	(63)	-
III - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentations de capital		-	-
Émissions d'emprunts et nouvelles dettes financières		-	-
Remboursements des emprunts et dettes financières		(0)	(505)
Variation des comptes courants		-	-
Variation de trésorerie issue des opérations de financement	III	(0)	(505)
IV - DIVIDENDES VERSÉS DURANT L'EXERCICE	IV	(830)	(6 386)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	I + II + III + IV	30	(5 583)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		381	5 964
Trésorerie à la clôture de l'exercice		411	381
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE		30	(5 583)

(a) Après prise en compte de la fusion-absorption de Financière Jean Goujon par Christian Dior au 30 septembre 2020, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020.

La variation de trésorerie analyse les mouvements d'un exercice sur l'autre des disponibilités (sous déduction des découverts bancaires) et des quasi-disponibilités constituées des valeurs mobilières de placement, nettes des éventuelles dépréciations.

4. Annexe aux comptes annuels

Note 1.	Activité de la société et faits significatifs de l'exercice	268
Note 2.	Principes, règles et méthodes comptables.....	268
Note 3.	Événements post-clôture	270
Note 4.	Résultat financier	270
Note 5.	Frais de personnel	270
Note 6.	Autres charges nettes de gestion	270
Note 7.	Impôt sur les sociétés	271
Note 8.	Participations	271
Note 9.	Créances.....	271
Note 10.	Valeurs mobilières de placement.....	272
Note 11.	Capitaux propres	273
Note 12.	Variation des dépréciations et des provisions.....	274
Note 13.	Dettes financières brutes	274
Note 14.	Autres dettes.....	275
Note 15.	Autres informations	275

Les montants sont exprimés en millions d'euros sauf indication contraire.

Note 1. Activité de la société et faits significatifs de l'exercice

La société Christian Dior SE est une société holding cotée qui détient directement une participation de 41,25% dans le capital de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, société cotée.

Le 30 septembre 2020, Christian Dior SE a absorbé sa filiale Financière Jean Goujon par fusion-absorption, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2020. Cette opération a dégagé un mali technique de fusion de 103,7 millions d'euros, résultant de l'écart

négligé entre le montant de l'actif net transmis par Financière Jean Goujon (3 375,0 millions d'euros) et la valeur nette comptable des titres de Financière Jean Goujon antérieurement détenus par Christian Dior (3 478,7 millions d'euros).

En conséquence de la pandémie de Covid-19, les dividendes perçus en 2020 par la société s'élèvent à 957,8 millions d'euros contre 1 250,3 millions d'euros en 2019.

Note 2. Principes, règles et méthodes comptables

2.1 Cadre général, changement de méthodes comptables

Les comptes annuels ont été établis conformément au Règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des Normes Comptables, selon les mêmes principes et méthodes comptables que ceux retenus lors de l'exercice précédent.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables, indépendance des exercices, et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels, sous réserve de la présentation du compte de résultat, modifiée en 2019.

La présentation du compte de résultat inclut trois soldes intermédiaires : le résultat financier, le résultat d'exploitation et le résultat exceptionnel ; résultat financier et résultat d'exploitation cumulés forment le résultat courant avant impôt.

Le résultat financier comprend le résultat de gestion des filiales et participations, le coût de la dette financière, qui est liée en substance à la détention de ces participations, ainsi que les autres éléments résultant de la gestion des filiales ou de la dette. Le résultat de gestion des filiales et participations comprend tous les éléments de gestion du portefeuille : dividendes, variation des dépréciations de titres, variation des provisions pour risques et charges liées au portefeuille et résultats de cession de titres.

Le résultat d'exploitation inclut les frais de gestion de la Société et les frais de direction et coordination du Groupe, frais de personnel ou autres frais de gestion.

Les résultats financier et d'exploitation incluent les éléments dont la nature relève de la gestion financière de la société, ou de l'exploitation administrative, quel que soit leur montant ou leur occurrence. Le résultat exceptionnel englobe ainsi les seules opérations qui, du fait de leur nature, ne peuvent être comprises dans les résultats financier ou d'exploitation.

Les éléments inscrits en comptabilité ont été évalués selon la méthode du coût historique.

2.2 Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur une durée d'un an.

2.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire et en fonction des durées d'utilisation estimées suivantes :

- mobilier : 10 années.

2.4 Immobilisations financières

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés sont enregistrés à leur coût d'acquisition (hors frais accessoires) ou à leur valeur d'apport. Lorsque leur valeur d'utilité à la date de clôture est inférieure à la valeur comptabilisée, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

Dans le cas de participations dans une société cotée, la valeur d'utilité est généralement appréciée sur la base de la valorisation boursière, de la quote-part de l'actif net réévalué de la société et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

La valeur d'utilité des participations non cotées est généralement estimée en fonction de la quote-part de l'actif net réévalué des sociétés concernées, de comparables boursiers et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

Les actions Christian Dior achetées en vue d'une annulation sont comptabilisées en Immobilisations financières et ne font pas l'objet de dépréciation.

Les résultats de cession de titres de participation sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré et présentés en gestion des filiales et participations, au résultat financier.

Conformément au Règlement n° 2015-06 du 23 novembre 2015 de l'Autorité des Normes Comptables, les malis de fusions affectés aux immobilisations financières, sont comptabilisés dans le compte spécifique par catégorie d'actif concerné : « Malis de fusion sur actifs financiers ». Les malis techniques correspondent, à hauteur de la participation antérieurement détenue par l'absorbante, à des plus-values latentes sur éléments d'actif comptabilisés ou non dans les comptes de l'absorbée, déduction faite, en l'absence d'obligation comptable, des passifs non comptabilisés dans les comptes de la société absorbée.

À la fin de chaque exercice, la valeur nette comptable de chaque actif apporté, plus le mali technique y afférent, est appréciée. Le cas échéant, si cette valeur est inférieure à la valeur réelle de ces actifs, une dépréciation est constatée.

Les malis techniques sont réduits à due proportion au fur et à mesure de la cession ou de la sortie des actifs concernés.

2.5 Créances et dettes

Les créances et dettes ont été comptabilisées pour leur valeur nominale. Une dépréciation est constatée lorsque les perspectives d'encaissement s'avèrent inférieures à la valeur comptable.

2.6 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'acquisition est supérieure à leur valeur de marché établie comme suit :

- titres cotés : moyenne des cours de bourse du dernier mois de l'exercice ;
- autres titres : valeur de réalisation estimée ou valeur liquidative.

En cas de cession partielle d'une ligne de titres, la détermination du résultat de cession s'effectue selon la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

2.7 Capitaux propres

Conformément à la recommandation de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, les acomptes sur dividendes sont inscrits en déduction des capitaux propres.

2.8 Provisions pour risques et charges

La Société constitue une provision pour les risques et charges certains et probables à la clôture de chaque exercice dans le respect du principe de prudence.

2.9 Résultat financier

Du fait de son type d'activité, la Société enregistre les opérations de cession de titres selon les principes suivants :

- les résultats de cession de titres de participation sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré ;
- les résultats de cession de valeurs mobilières de placement sont calculés selon la méthode FIFO.

Note 3. Événements post-clôture

À la date d'arrêté des comptes, le 26 janvier 2021, il n'est survenu aucun événement de nature à remettre en cause les hypothèses retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Note 4. Résultat financier

4.1 Gestion des filiales et participations

Le résultat provenant de la gestion des filiales et participations s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Dividendes perçus	957,8	1 250,3
Produits financiers de filiales et participations	957,8	1 250,3
Variation des dépréciations	0,2	-
Variation des provisions pour risques et charges	-	-
Dépréciations et provisions au titre des filiales et participations	0,2	-
Autres	(0,4)	-
Gestion des filiales et participations	957,6	1 250,3

Concernant la variation des dépréciations et des provisions, voir également Note 12.

4.2 Coût de la dette financière nette

Le coût de la dette financière nette s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2020	2019
Intérêts et primes sur emprunts	(3,1)	(12,9)
Autres produits/(charges) financiers	0,0	(4,0)
Produit/(coût) de la dette financière nette hors Groupe	(3,1)	(16,9)
Produit/(coût) de la dette financière nette intra-Groupe	-	-
Produit/(coût) de la dette financière nette	(3,1)	(16,9)

Note 5. Frais de personnel

Les frais de personnel incluent en 2020 les rémunérations brutes et les charges patronales.

Au cours de l'exercice 2020, une rémunération brute de 167 milliers d'euros a été versée au titre d'un contrat de mandataire social ; en outre, un montant de 128 milliers d'euros, relatif aux jetons de présence de l'exercice 2020, a été payé en décembre 2020 et janvier 2021.

Note 6. Autres charges nettes de gestion

Les autres charges de gestion sont constituées notamment de la convention d'assistance conclue avec la société Agache.

Note 7. Impôt sur les sociétés

7.1 Ventilation de l'impôt

L'impôt sur les sociétés se ventile, selon la présentation adoptée pour le résultat avant impôt, de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Avant impôt	(Charge)/ Produit d'impôt	Après impôt
Résultat courant	944,0	(9,8)	934,3
Résultat exceptionnel	-	-	-
	944,0	(9,8)	934,3

7.2 Situation fiscale

La société Christian Dior est depuis le 1^{er} janvier 2018 membre du groupe d'intégration fiscale dont la société Agache est société mère intégrante.

Christian Dior calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément, et verse le montant de cet impôt à la société tête d'intégration.

Note 8. Participations

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Valeur brute du portefeuille de participations	3 592,2	3 481,4
Dépréciations	(47,7)	-
Valeur nette du portefeuille de participations	3 544,6	3 481,4

La variation de la valeur nette du portefeuille de participations est due à la fusion-absorption de la société Financière Jean Goujon (voir Notes 1 et 2.4).

Le portefeuille de participations est détaillé dans le tableau des filiales et participations.

Les méthodes de dépréciation des titres de participation sont décrites en Note 2.4.

L'évolution de la dépréciation du portefeuille est analysée en Note 12.

Note 9. Créances

Le solde des créances s'analyse ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2020			31 déc. 2019
	Valeur brute	Dépréciations	Valeur nette	Valeur nette
Créances sur des entreprises liées				
Compte courant d'intégration fiscale	8,4	-	8,4	-
Total	8,4	-	8,4	-

L'échéance de l'ensemble des créances est inférieure à un an.

Note 10. Valeurs mobilières de placement

10.1 Actions auto-détenues

La valeur du portefeuille au 31 décembre 2020, répartie en fonction de l'affectation des titres détenus, s'analyse de la façon suivante :

	Au 31 décembre 2020			
	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Dépréciation	Valeur nette comptable
Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés	-	-	-	-
Actions disponibles pour être attribuées aux employés	96 936	16,7	-	16,7
Valeurs mobilières de placement	96 936	16,7	-	16,7

Au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de mouvement du portefeuille.

10.2 Plans d'options et assimilés

10.2.1 Plans d'options d'achat

L'Assemblée générale de la Société du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant le 29 août 2022, de consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de membres du personnel ou dirigeants des sociétés du Groupe, des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Chaque plan d'options d'achat a une durée de vie de dix ans. Sous réserve des conditions fixées par le plan, les options sont exerçables, selon les plans, après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan.

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions Christian Dior n'a été mis en place depuis 2010.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

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

L'Assemblée générale du 30 juin 2020 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant le 29 août 2022, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1% du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Pour les plans postérieurs au 30 novembre 2015, l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, quelle que soit leur résidence fiscale, est définitive, sous conditions, au terme d'une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation ultérieure.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions de performance Christian Dior n'a été mis en place depuis 2017.

10.2.3 Conditions de performance

La majeure partie des plans d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites sont assortis de conditions de performance, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

Pour les actions de performance, l'attribution définitive est soumise, outre une condition de présence dans le Groupe, à la réalisation de conditions liées aux performances financières du groupe Christian Dior. Les actions de performance ne sont attribuées définitivement que si les comptes consolidés de Christian Dior affichent une variation positive par rapport à un exercice de référence de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. La condition de performance est appréciée à périmètre

constant, de sorte qu'il n'est pas tenu compte des incidences des acquisitions réalisées au cours des deux années civiles suivant l'exercice de référence et que, de même, est neutralisé l'impact des cessions intervenues au cours de cette même période. Seules les opérations significatives (d'un montant supérieur à 150 millions d'euros) font l'objet d'un retraitement comptable.

Pour les plans mis en place postérieurement au 30 novembre 2015, les actions de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile N + 1 suivant la mise en place du plan et l'année civile N + 2 affichent une variation positive, par rapport à l'année civile N de mise en place, de l'un ou l'autre des indicateurs suivants mentionnés ci-dessus.

Date d'ouverture du plan	Nature du plan	Actions/options attribuées en cas de variation positive de l'un des indicateurs entre les années civiles
14 mai 2009	Plan d'options d'achat	2009 et 2008 ; 2010 et 2008
6 décembre 2016	Actions gratuites et actions de performance	2017 et 2016 ; 2018 et 2016

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

Note 11. Capitaux propres

11.1 Composition du capital social

Le capital social, entièrement libéré, est composé de 180 507 516 actions d'un nominal de 2 euros, dont 127 282 026 actions bénéficient d'un droit de vote double au 31 décembre 2020.

11.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2019 (avant affectation du résultat)	3 494,0
Résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020	934,3
Dividendes distribués pour l'exercice clos le 31 décembre 2019	(469,3)
Effet des actions auto-détenues	3,3
Acompte sur dividendes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020	(361,0)
Capitaux propres au 31 décembre 2020 (avant affectation du résultat)	3 601,2

L'affectation du résultat de l'exercice 2019 a été approuvée par l'Assemblée générale mixte du 30 juin 2020.

Note 12. Variation des dépréciations et des provisions

La variation des dépréciations d'actifs et des provisions pour risques et charges au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Montant au 31 décembre 2020
Participations ^(a)	-	47,9	0,2	47,7
Dépréciations d'actifs	0,0	47,9	0,2	47,7
Provision pour charges	6,4	4,0	-	10,4
Provision pour risques et charges	6,4	4,0	0,0	10,4
Total	6,4	51,9	0,2	58,1

(a) Les mouvements de l'exercice reflètent la situation nette des filiales concernées.

Note 13. Dette financière brute

13.1 Dette financière brute

La dette financière brute s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2020	31 déc. 2019
Emprunts obligataires	351,4	351,4
Dette financière brute	351,4	351,4

13.2 Emprunt obligataire

(en millions d'euros)	Taux d'intérêt facial	Prix d'émission (en % du nominal)	Échéance	Nominal au 31 déc. 2020	Intérêts courus	Total
EUR 350 000 000 - 2016	0,75%	99,902%	2021	350	1,4	351,4
Total				350	1,4	351,4

13.3 Analyse de la dette financière brute par échéance

La répartition de la dette financière brute par nature et selon son échéance, ainsi que les charges à payer rattachées, est présentée dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Total	Montant			Dont charges à payer
		À 1 an au plus	de 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	
Emprunts obligataires	351,4	351,4	-	-	1,4
Dette financière brute	351,4	351,4	-	-	1,4

13.4 Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2020, la dette financière nette ne fait l'objet d'aucune garantie ou sûreté réelle.

Note 14. Autres dettes

(en millions d'euros)	Total	Montant			Dont charges à payer	Dont entreprises liées
		À 1 an au plus	de 1 à 5 ans	À plus de 5 ans		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	0,7	0,7	-	-	0,5	0,3
Dettes fiscales et sociales	0,1	0,1	-	-	0,1	-
Autres dettes	0,3	0,3	-	-	-	-
Autres dettes	1,2	1,2	-	-	0,6	0,3

Note 15. Autres informations

15.1 Relations avec les parties liées

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention nouvelle avec les parties liées au sens de l'article R. 123-198 du Code de commerce, d'un montant significatif et à des conditions qui n'auraient pas été des conditions normales de marché.

15.2 Identité de la société consolidante

Dénomination sociale	Siège social	Numéro SIREN
Financière Agache	11, rue François 1 ^{er} 75008 PARIS	775 625 767
Agache	41, avenue Montaigne 75008 PARIS	314 685 454

5. Filiales et participations

(en millions d'euros)	Valeur comptable des titres détenus		Dividendes encaissés en 2020	Prêts et avances consentis	Cautions et aval donnés
	Brute	Nette			
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations					
1. Filiales					
– Filiales françaises	2,8	2,8	-	-	-
– Filiale étrangère	56,0	8,3	-	-	-
2. Participations					
– LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	3 429,8	3 429,8	957,8	-	-
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations					
– Néant	-	-	-	-	-
Total	3 488,5	3 440,9	957,8	-	-

6. Résultat des cinq derniers exercices

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action, exprimés en euros)</i>	31 déc 2016 (6 mois)	31 déc 2017 (12 mois)	31 déc 2018 (12 mois)	31 déc 2019 (12 mois)	31 déc 2020 (12 mois)
1. Capital					
Montant du capital social	361,0	361,0	361,0	361,0	361,0
Nombre d'actions ordinaires existantes	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
– par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
– par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)		6 201,6	1 007,2	1 207,8	947,9
(Produit)/charge d'impôts sur les bénéfices		27,6	(0,1)	5,0	9,8
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)		6 163,7	1 031,0	1 215,5	934,3
Résultat distribué ^(a)	252,7	902,5	1 083,0	6 498,3	1 083,0
3. Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	1,49	34,20	5,58	6,66	5,20
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)		34,15	5,71	6,73	5,18
Dividende brut distribué à chaque action ^(b)	1,40	5,00	6,00	34,00 ^(d)	6,00
4. Personnel					
Effectif moyen <i>(en nombre)</i>	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale ^(c)	4,6	9,6	15,6	1,3	0,2
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux		0,0	1,7	2,1	0,1

(a) Montant de la distribution résultant de la résolution de l'Assemblée générale, avant effet des actions Christian Dior auto-détenues à la date de distribution. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, montant proposé par le Conseil d'administration du 26 janvier 2021 à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.

(b) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Incluant les provisions, sur les plans présumés exerçables relatifs aux options d'achat, aux attributions d'actions gratuites et d'actions de performance, comptabilisées en charges de personnel.

(d) Dont 4,80 euros par action à titre ordinaire et 29,20 euros par action à titre exceptionnel.

7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Christian Dior relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit de la performance.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

III. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

V. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre Société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2020, le cabinet MAZARS était dans la dix-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de la performance de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit de la performance

Nous remettons au Comité d'audit de la performance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit de la performance figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit de la performance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit de la performance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 février 2021

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

I. Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec la société Agache (anciennement Groupe Arnault S.E.D.C.S.)

Personnes concernées

MM. Bernard Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs de votre Société.

Nature et objet

Convention d'assistance avec la société Agache.

Modalités et motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Dans sa séance du 15 avril 2020, votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'un nouvel avenant, conclu le 30 juin 2020, à la convention d'assistance du 27 novembre 1995 relative à diverses prestations de services, principalement, dans les domaines de la gestion financière, la trésorerie, la comptabilité, le droit et la fiscalité ou des services administratifs entre votre Société et la société Agache.

Votre Société ne disposant d'aucun salarié propre, cette convention permet la mise en commun de compétences et la mutualisation de certaines dépenses, et réduit par conséquent la charge dans l'intérêt des deux parties.

La modification de cette convention porte sur la rémunération prévue dans ce contrat qui a été réduite à un montant de 2 408 000 euros hors taxes par an à compter du 1^{er} janvier 2020. La réduction de la rémunération est liée à une réduction de l'activité opérationnelle de votre Société, notamment en raison de la baisse significative de ses placements de trésorerie et de ses besoins de financement, nécessitant un moindre volume de prestations de la part de la société Agache.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, votre Société a versé à la société Agache au titre de cette convention la somme de 2 889 600 euros toutes taxes comprises.

II. Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

1. dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société LVMH, filiale de votre Société

Personnes concernées

MM. Bernard Arnault, Nicolas Bazire et M^{me} Delphine Arnault, Administrateurs de votre Société.

Nature, objet et modalités

Convention de prestations de services

La convention de prestations de services du 7 juin 2002, modifiée par un avenant du 16 mai 2014, entre votre Société et la société LVMH, relative à des prestations en matière juridique, et, notamment, en droit des sociétés et gestion du service titres, s'est poursuivie en 2020.

Cette convention permet la mise en commun de compétences, principalement en matière de droit des sociétés et de gestion du service titres.

La rémunération annuelle est de 72 000 euros toutes taxes comprises. À ce titre, votre Société a supporté une charge de 60 000 euros hors taxes pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

2. sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Sidney Toledano, directeur général et Administrateur de votre Société

Nature, objet et modalités

Clause de non-concurrence

Cette clause de non-concurrence, prise dans l'intérêt du groupe, prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Cette convention a pour objet de préserver les intérêts du groupe eu égard aux très nombreuses informations sensibles d'ordre stratégique auxquelles M. Sidney Toledano a accès dans le cadre de ses fonctions et responsabilités.

Votre Société n'a supporté à ce titre aucune charge au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 février 2021

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Loïc Wallaert

Guillaume Machin

ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Cohen

Autres informations

Renseignements de caractère général concernant la société et son capital ; bourse

1.	Renseignements concernant la Société	286
1.1	Rôle de la Société dans le Groupe	286
1.2	Informations générales	286
1.3	Informations complémentaires	286
2.	Renseignements concernant le capital	289
2.1	Capital social	289
2.2	Capital autorisé	289
2.3	État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration	289
2.4	Identification des porteurs de titres	289
2.5	Titres non représentatifs du capital	289
2.6	Titres donnant accès au capital	289
2.7	Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	289
3.	Répartition du capital et des droits de vote	290
3.1	Actionnariat de la Société	290
3.2	Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ..	291
3.3	Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires	292
3.4	Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société	292
4.	Marché des instruments financiers émis par Christian Dior	292
4.1	Marché de l'action Christian Dior	292
4.2	Programme de rachat d'actions	294
4.3	Marché des obligations Christian Dior	294
4.4	Dividende	295
4.5	Évolution du capital social	295
4.6	Performance par action	295

1. Renseignements concernant la Société

1.1 Rôle de la Société dans le Groupe

La société Christian Dior est une société holding qui détient directement 41,25 % du capital et 56,49 % des droits de vote exerçables en Assemblée générale de LVMH.

1.2 Informations générales

Dénomination sociale (article 3 des statuts) : Christian Dior.

Siège social (article 4 des statuts) : 30, avenue Montaigne – 75008 Paris. Téléphone : + 33 (0) 1 44 13 22 22.

Forme juridique (article 1 des statuts) : Société Européenne. La Société a été transformée de Société anonyme en Société Européenne le 9 décembre 2014.

Législation de la Société (article 1 des statuts) : Société régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur ainsi que par les statuts.

Registre du commerce et des Sociétés : la Société est identifiée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 582 110 987. Code APE : 6420Z.

Date de constitution – Durée (article 5 des statuts) : Christian Dior a été constituée le 8 octobre 1946 pour une durée de 99 ans expirant le 7 octobre 2045, sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Lieu de consultation des documents relatifs à la Société : les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social à l'adresse mentionnée ci-dessus et sur le site internet : www.dior-finance.com.

1.3 Informations complémentaires

Le texte des statuts figure in extenso sur le site internet de la Société www.dior-finance.com.

Objet social (article 2 des statuts) : la prise et la gestion de participations dans toute société ou organisme commercial, industriel ou financier, dont l'activité directe ou indirecte se rattache à la fabrication et/ou à la diffusion de produits de prestige, par l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, de toutes actions, parts sociales, obligations ou autres titres ou droits mobiliers.

Le Conseil d'administration (extraits des articles 9, 10, 11, 12, 13 et 15)

- La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée de trois ans par l'Assemblée générale des actionnaires.

Une personne morale peut être nommée Administrateur, mais elle doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique qui sera son Représentant permanent au sein du Conseil d'administration.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de deux cents actions au moins pendant la durée de son mandat.

Nul ne peut être nommé Administrateur si, ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge. Le nombre des Administrateurs ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans

ne peut excéder le tiers, arrondi, le cas échéant, au chiffre immédiatement supérieur, des membres du Conseil d'administration. Lorsque cette limite est dépassée, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été dépassée.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Toutefois, en vue d'assurer un renouvellement des mandats aussi égal que possible et, en tout cas, complet pour chaque période de trois ans, le Conseil aura la faculté de déterminer, en séance, un ordre de sortie par tirage au sort chaque année, d'un tiers des membres. Une fois le roulement établi, les renouvellements s'effectuent par ancienneté de nomination.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire, lesquelles sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président dont il fixe la durée des fonctions laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'administration ne peut être âgé de plus de soixante-quinze ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été atteinte. Sous réserve de cette disposition, le Président du Conseil est toujours rééligible.

Le Président du Conseil d'administration préside les réunions du Conseil, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

- Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum une fois par trimestre, sur la convocation de son Président.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

Les convocations sont faites par tous moyens, huit jours avant la réunion, et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Le Conseil d'administration se réunit valablement dès lors que la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration pourra prendre des décisions par consultation écrite, dans les conditions fixées par la réglementation.

- Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et, le cas échéant, la raison d'être de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Direction générale (extrait de l'article 15 des statuts)

La Direction générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général, selon la décision du Conseil d'administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. Il en informe les actionnaires dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions, ci-après, relatives au Directeur général lui sont applicables.

Le Directeur général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non. Le Conseil détermine la durée de son mandat ainsi

que sa rémunération. Sous réserve de la décision de l'Assemblée générale du 15 avril 2021, le Directeur général ne doit pas être âgé de plus de soixante-quinze ans. S'il vient à atteindre cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint cet âge.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général, qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué dont il détermine la rémunération.

Le nombre de Directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ceux-ci disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

Collège des Censeurs (extrait de l'article 14 bis des statuts)

Des Censeurs, au nombre d'un à trois, peuvent être nommés. Les conditions de leur nomination et leur révocation sont soumises aux mêmes règles que celles relatives aux Administrateurs.

Les Censeurs sont convoqués et assistent aux séances du Conseil d'administration où ils ont voix consultative.

Les Censeurs peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus généralement sur tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives.

Assemblées générales (extraits des articles 17 à 23 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions prévues par la Loi.

Un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10% au moins du capital souscrit peuvent également demander au Conseil d'administration de convoquer l'Assemblée générale en précisant les points à faire figurer à l'ordre du jour.

Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription de l'actionnaire dans les registres de la Société.

Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux Assemblées générales par un autre actionnaire, son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et/ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée, soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les Assemblées générales pourront également, sur décision du Conseil d'administration, être organisées par visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou, à leur défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet, par le Conseil d'administration ; à défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

L'ordre du jour est arrêté, en principe, par l'auteur de la convocation.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix.

Droits, privilèges et restrictions apportées aux actions (extraits des articles 6, 8, 17 et 30 des statuts)

Les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur. Les actionnaires disposent d'autant de voix qu'ils possèdent d'actions.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois ans au moins, au nom du même actionnaire, ainsi qu'aux actions nominatives attribuées à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit ne peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, qu'après l'autorisation de l'Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété. Néanmoins, ne fait pas perdre le droit acquis, et n'interrompt pas le délai de trois ans ci-dessus mentionné, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire au profit de la société absorbante ou de la société bénéficiaire de la scission, ou, selon le cas, au profit de la société nouvelle résultant de l'opération de fusion ou de scission.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices et du boni de liquidation.

Franchissements de seuil (extrait de l'article 8 des statuts) : indépendamment des obligations légales, les statuts disposent que toute personne physique ou morale venant à détenir un nombre d'actions représentant plus de 1% du capital, doit informer la Société. Cette obligation s'applique chaque fois que la part du capital détenue augmente d'au moins 1%. Elle cesse lorsque l'actionnaire concerné atteint le seuil de 60% du capital.

Exercice social (extrait de l'article 24 des statuts) : du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Répartition statutaire des bénéfices (extrait de l'article 26 des statuts) : l'Assemblée générale a la faculté de prélever les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi. Le reliquat du solde, s'il en existe un, est réparti entre tous les actionnaires à titre de dividende, au prorata du capital social représenté par chaque action.

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant la modification des droits des actionnaires à des conditions plus strictes que la Loi.

Dispositions régissant les modifications du capital social : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant les modifications du capital à des conditions plus strictes que la Loi.

2. Renseignements concernant le capital

2.1 Capital social

Au 31 décembre 2020 et au 26 janvier 2021, le capital social de la Société s'élevait à 361 015 032 euros divisé en 180 507 516 actions de 2 euros de nominal chacune, entièrement libérées. Les actions émises par la Société relèvent toutes d'une seule catégorie. Parmi ces 180 507 516 actions, 127 282 026 actions avaient un droit de vote double au 31 décembre 2020.

2.2 Capital autorisé

Au 31 décembre 2020, le capital autorisé de la Société s'élevait à 481 015 032 euros, divisé en 240 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le capital autorisé correspond au montant maximal que pourrait atteindre le capital social en cas d'utilisation par le Conseil d'administration de la totalité des autorisations et délégations de compétence votées par l'Assemblée générale lui permettant d'en augmenter le montant.

2.3 État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration

Cet État figure au paragraphe 1.11. « Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation » du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

2.4 Identification des porteurs de titres

L'article 8 des statuts autorise la Société à mettre en œuvre une procédure d'identification des détenteurs de titres.

2.5 Titres non représentatifs du capital

La Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital social.

2.6 Titres donnant accès au capital

Aucun titre donnant accès au capital n'était en vie au 31 décembre 2020.

2.7 Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices

(en euros)	Nature des opérations	Nombre d'actions	Variation du capital		Capital après opération	
			Nominal	Prime	Montant	Nombre cumulé d'actions
Au 31 décembre 2017	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2018	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2019	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2020	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516

3. Répartition du capital et des droits de vote

3.1 Actionnariat de la Société

Au 31 décembre 2020, le capital était constitué de 180 507 516 actions :

- 174 622 428 actions étaient sous forme nominative pure ;
- 2 053 661 actions étaient sous forme nominative administrée ;
- 3 831 427 actions étaient au porteur.

Compte tenu des titres auto-détenus, 180 410 580 actions bénéficiaient du droit de vote, dont 127 282 026 actions à droit de vote double.

Au 31 décembre 2020, 169 actionnaires nominatifs possédaient au moins 100 actions.

Au 31 décembre 2020, la répartition du capital est la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote ^(a)	% du capital	% des droits de vote
Groupe Familial Arnault ^(b)	175 997 947	302 885 655	97,50	98,44
- dont Financière Agache	171 917 039	296 518 401	95,24	96,37
Auto-détention	96 936	-	0,05	-
Autres actionnaires	4 412 633	4 806 951	2,45	1,56
Total au 31 décembre 2020	180 507 516	307 692 606	100,00	100,00

(a) Droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) Outre les actions et les droits de vote détenus par Financière Agache, qui a absorbé la société Semyrhamis à effet du 15 décembre 2020, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 2,26% du capital de la Société et 2,08% des droits de vote exerçables en Assemblée (voir également points 3.2 et 3.4 ci-après).

Sous réserve de ce qui est indiqué au paragraphe 3.4. ci-dessous, à la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire ne détenait au moins 5% du capital et des droits de vote au 31 décembre 2020 ;
- il n'existe aucun actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5% ou plus du capital ou des droits de vote ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires portant sur au moins 0,5% du capital ou des droits de vote ni aucune action de concert.

Au 31 décembre 2020, les membres du Conseil d'administration détenaient directement, à titre personnel et au nominatif, moins de 0,55% du capital social et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2020, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenaient, dans le cadre de plans d'épargne entreprise et au nominatif au titre des actions gratuites identifiées comme ayant été attribuées en vertu d'une autorisation de l'Assemblée générale postérieure à la Loi du 6 août 2015, moins de 0,15% du capital social.

Au 31 décembre 2020, la Société détenait 96 936 de ses propres actions comptabilisées en valeurs mobilières de placement, avec pour objectif principal la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions gratuites. Conformément à la Loi, ces actions sont privées du droit de vote.

La société anonyme Financière Agache a informé le 17 décembre 2020 (i) l'AMF (avis publié le 18 décembre 2020) et la Société qu'elle avait franchi directement à la hausse, le 15 décembre 2020, par

suite de la fusion-absorption de sa filiale, la société Semyrhamis, les seuils légaux de 10% du capital et 15%, 20%, 25%, 30%, 1/3, 50%, 2/3, 90% et 95% du capital et des droits de vote de la société Christian Dior, et détenir directement 171 917 039 actions Christian Dior représentant 295 532 404 droits de vote, soit 95,24% du capital et 96,47% des droits de vote de la Société (ii) la Société qu'elle avait franchi en outre les seuils statutaires de 1% entre 10% (inclus) et 95% (inclus) du capital social de la Société. Préalablement à la réalisation de cette fusion, l'Autorité des marchés financiers a octroyé, suivant avis publié le 10 novembre 2020, à la société Financière Agache, société absorbante, en application des articles 234-8 à 234-10 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le bénéfice d'une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique visant les actions Christian Dior.

Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'ont été effectuées par des tiers sur les actions de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et au 26 janvier 2021.

Les principaux actionnaires de la Société disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires.

Afin d'assurer le respect des droits de chacun des actionnaires, la Charte du Conseil d'administration prévoit la nomination d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants. En outre, le Comité d'audit de la performance doit compter au moins deux tiers de membres indépendants et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations une majorité de membres indépendants.

3.2 Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Au 31 décembre 2020

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(b)	% droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Familial Arnault ^(a)	175 997 947	97,50	302 885 655	98,41	302 885 655	98,44
- dont Financière Agache	171 917 039	95,24	296 518 401	96,34	296 518 401	96,37
Auto-détention	96 936	0,05	96 936	0,03	-	-
Public au nominatif	620 938	0,34	1 015 256	0,33	1 015 256	0,33
Public au porteur	3 791 695	2,10	3 791 695	1,23	3 791 695	1,23
Total	180 507 516	100,00	307 789 542	100,00	307 692 606	100,00

(a) Outre les actions et droits de vote détenus par la société Financière Agache, qui a absorbé la société Semyrhamis à effet du 15 décembre 2020, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 2,26% du capital de la Société et 2,08% des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

Au 31 décembre 2019

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(b)	% droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Familial Arnault ^(a)	175 997 947	97,50	307 844 959	98,45	307 844 959	98,48
- dont Semyrhamis	154 458 339	85,57	267 057 672	85,41	267 057 672	85,44
Auto-détention	96 936	0,05	96 936	0,03	-	-
Public au nominatif	633 819	0,35	960 068	0,31	960 068	0,31
Public au porteur	3 778 814	2,09	3 778 814	1,21	3 778 814	1,21
Total	180 507 516	100,00	312 680 777	100,00	312 583 841	100,00

(a) Outre les actions et droits de vote détenus par Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,93% du capital de la Société et 13,04% des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

Au 31 décembre 2018

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG ^(b)	% droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Familial Arnault ^(a)	175 871 057	97,43	306 028 007	98,42	306 028 007	98,51
- dont Semyrhamis	154 458 339	85,57	265 557 672	85,41	265 557 672	85,48
Auto-détention	280 821	0,16	280 821	0,09	-	-
Public au nominatif	590 077	0,32	852 522	0,28	852 522	0,28
Public au porteur	3 765 561	2,09	3 765 561	1,21	3 765 561	1,21
Total	180 507 516	100,00	310 926 911	100,00	310 646 090	100,00

(a) Outre les actions et droits de vote détenus par Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,86% du capital de la Société et 13,03% des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

3.3 Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires

La Société n'a connaissance d'aucun nantissement portant sur des actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires.

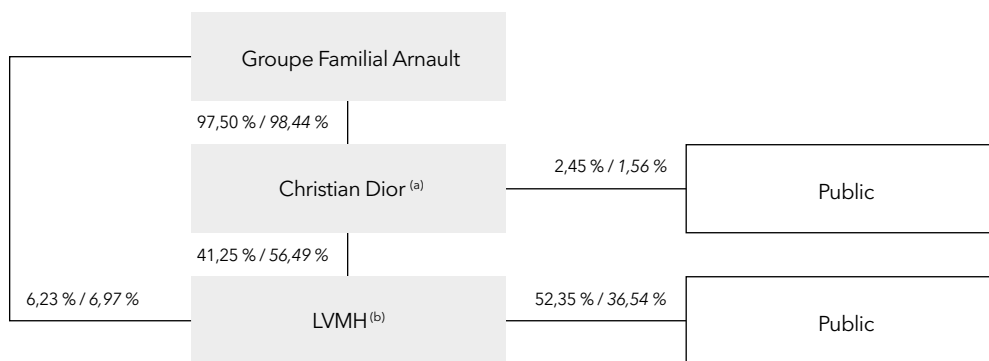
3.4 Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société

Au 31 décembre 2020, le Groupe Familial Arnault, composé de la Famille Arnault et de sociétés contrôlées par elle, détenait, directement et indirectement, 97,50% du capital de la Société (soit 175 997 947 actions) et 98,44% des droits de vote exerçables en Assemblée, répartis comme suit :

- 95,24% du capital de la Société (soit 171 917 039 actions) et 96,37% des droits de vote exerçables en Assemblée, directement par l'intermédiaire de la société Financière Agache ; et

- 2,26% du capital de la Société (soit 4 080 908 actions) et 2,08% des droits de vote exerçables en Assemblée, par l'intermédiaire de la Famille Arnault et d'autres sociétés contrôlées par elle.

L'organigramme ci-dessous présente de manière simplifiée la structure de l'actionnariat au 31 décembre 2020 (% en capital / % en droits de vote exerçables en Assemblée) :



(a) Auto-détention : 0,05% sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2020.

(b) Auto-détention : 0,17% sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2020.

4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior

4.1 Marché de l'action Christian Dior

Au cours de l'exercice 2020, la crise sanitaire a fortement impacté les marchés boursiers : après avoir perdu plus d'un tiers de leur capitalisation à la suite de la pandémie et des mesures de confinement prises par différents gouvernements, un rebond sensible est intervenu à la faveur des interventions coordonnées des banques centrales. En outre, les performances sectorielles ont été très disparates : l'engouement pour les valeurs technologiques s'est juxtaposé au délaissement des secteurs les plus touchés par les confinements (transport aérien, hôtellerie, loisirs, etc.).

Les principales banques centrales sont intervenues massivement en soutien aux États et à l'activité économique : la Banque Centrale Européenne a lancé au mois de mars un plan d'urgence d'achat d'actifs (« Pandemic Emergency Purchase Programme ») d'un montant de 750 milliards d'euros, porté à 1 350 milliards d'euros en juin et à 1 850 milliards d'euros en décembre, couplé à un assouplissement des conditions d'emprunt des banques commerciales, en maintenant les taux directeurs inchangés. Aux États-Unis, la Réserve fédérale est intervenue à la fois en baissant ses taux directeurs de 1,50% sur l'année (à 0% - 0,25%) et en renforçant significativement son programme de rachat d'actifs (120 milliards de dollars par mois).

Dans ce contexte de desserrement monétaire, les taux de rendement des emprunts d'État européens ont inscrit des nouveaux points bas, le taux à 10 ans allemand touchant le niveau de - 0,90% au mois de mars. Le taux italien à 10 ans n'a atteint un nouveau point bas de 0,50% qu'en fin d'année après être passé par un pic de 3% au mois de mars où l'aversion pour le risque était à son comble. Aux États-Unis, le taux de rendement de l'emprunt d'État à 10 ans a touché un point bas de 0,50% début mars et a clôturé l'année à 0,91%, en baisse d'un point de pourcentage sur un an.

En 2020, l'euro s'est nettement apprécié durant le second semestre terminant l'année à 1,2271 dollar US, après avoir franchi à la baisse le seuil de 1,10 dollar US pour un euro au mois de février.

Première des grandes économies à avoir été touchée par la pandémie, la Chine a aussi été la première à bénéficier d'une solide reprise de l'activité grâce à une situation sanitaire maîtrisée.

Au Japon, le PIB a nettement rebondi au troisième trimestre, profitant de la reprise du commerce mondial et du redressement de la production industrielle.

La situation économique de nombreux pays émergents s'est améliorée significativement au second semestre grâce à un environnement sanitaire plus favorable que celui des pays développés et aux prix élevés des matières premières.

Les cours du baril de pétrole ont fortement pâti de la baisse de la demande mondiale avant de se redresser au second semestre avec les espoirs suscités par l'arrivée de vaccins. Le prix du baril de pétrole a baissé de 20% en 2020 pour clôturer l'année à 48 dollars.

L'or a, quant à lui, pleinement bénéficié des politiques expansionnistes des banques centrales et a progressé de 25%, passant de 1 517 dollars US l'once à fin 2019 à 1 896 dollars US l'once à fin 2020.

Dans cet environnement heurté, le cours de l'action Christian Dior a enregistré une baisse limitée de 0,5% entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020, à comparer à des baisses respectives de 5,1% et 3,6% pour les deux indices Eurostoxx 50 et Euronext 100. Dans le même temps, l'indice S&P 500 gagnait 16,3%, le Topix japonais 4,8% et le Shanghai SE 180, 20,4%.

L'action Christian Dior a clôturé le 31 décembre 2020 à 454,60 euros. La capitalisation boursière de Christian Dior s'élevait à la même date à 82,1 milliards d'euros.

Marché des titres de l'émetteur

L'action Christian Dior est cotée sur Euronext Paris – compartiment A (code Reuters : DIOR.PA; code Bloomberg : CDI FP; code ISIN : FR0000130403).

En outre, des options négociables portant sur les actions Christian Dior sont échangées sur le MONEP.

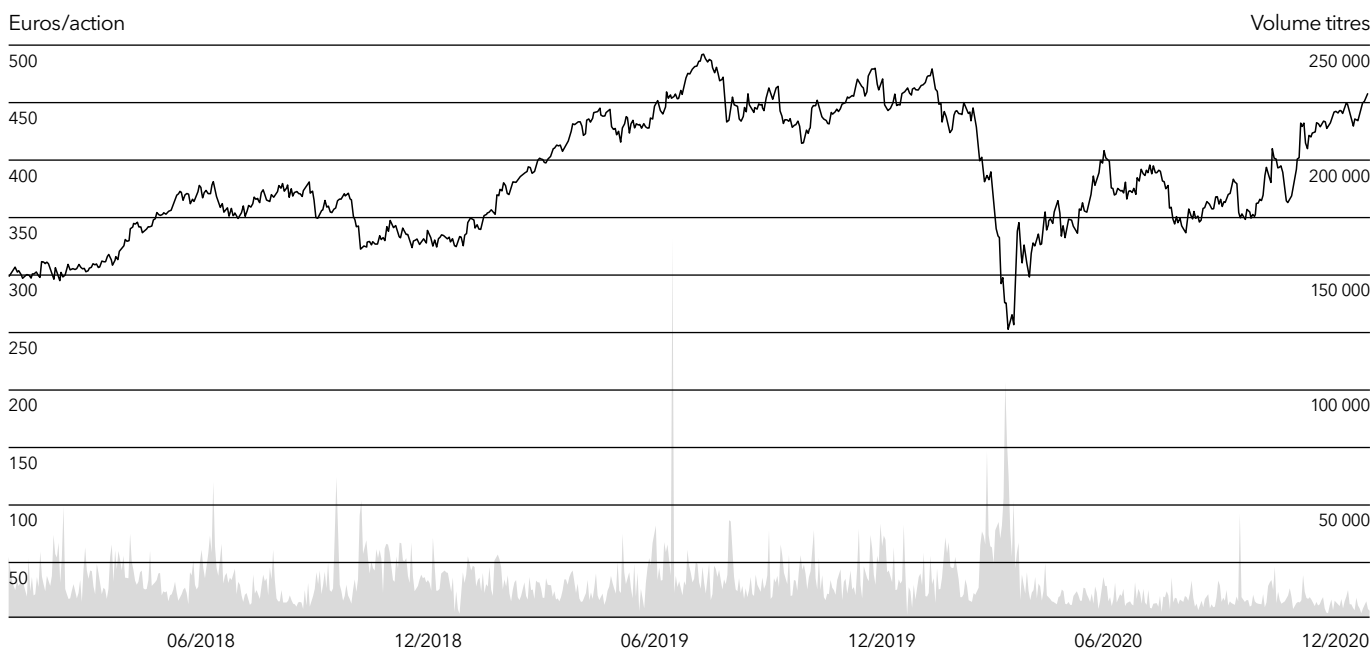
Nombre de titres et capitaux échangés sur Euronext Paris et évolution des cours depuis douze mois

	Cours d'ouverture 1 ^{er} jour (en euros)	Cours de clôture dernier jour (en euros)	Cours le plus haut ^(a) (en euros)	Cours le plus bas ^(a) (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2020	461,6	424	479,8	404,4	403 347	183
Février 2020	415,8	381	450,8	365,4	417 477	173
Mars 2020	391	326,4	397,6	252,4	829 886	260
Avril 2020	310,4	355,4	374,2	298,4	218 246	73
Mai 2020	343,8	378	387,4	331,8	183 382	65
Juin 2020	386,8	375,6	410,6	360,2	206 385	79
Juillet 2020	373,6	344,8	398,4	342,8	191 886	73
Août 2020	344	357,6	367,6	335	153 731	54
Septembre 2020	357,2	349,6	383,6	345,4	223 926	82
Octobre 2020	349,6	365,4	412,8	346,6	211 196	81
Novembre 2020	365,8	428	442	357,8	152 768	64
Décembre 2020	423,6	454,6	456,4	420,6	131 830	58

Source : Euronext.

(a) Cours en séance.

Évolution du cours de l'action Christian Dior et volume de titres Christian Dior négociés à Paris



Capitalisation boursière

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2017	54 974
Au 31 décembre 2018	60 271
Au 31 décembre 2019	82 456
Au 31 décembre 2020	82 059

4.2 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, la Société n'a acquis, ni cédé aucune action en 2020.

4.3 Marché des obligations Christian Dior

Les obligations émises par Christian Dior non échues au 31 décembre 2020 font l'objet d'une cotation en bourse.

Obligation cotée à Luxembourg

Devise	Encours (en devise)	Émission	Maturité	Coupon (en %)
EUR	350 000 000	2016	2021	0,750

4.4 Dividende

Il est proposé de distribuer un dividende brut en numéraire de 6,00 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Sur la base d'un nombre d'actions de 180 507 516 composant le capital social au 31 décembre 2020, le montant brut du dividende

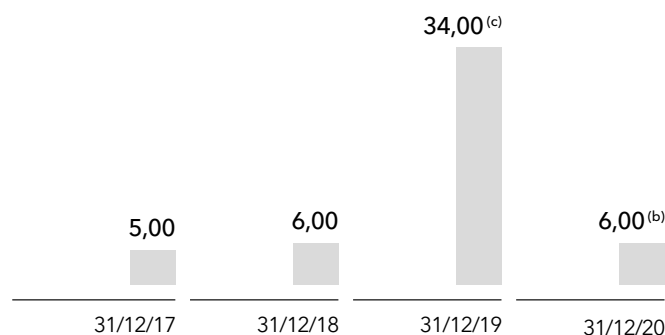
en numéraire de Christian Dior s'élèverait ainsi à 1,1 milliard d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020, avant effet de l'auto-détention.

Historique des dividendes versés au titre des exercices 2017 à 2020

Exercice	Dividende ^(a) brut en numéraire par action (en euros)	Dividende brut en numéraire mis en distribution (en millions d'euros)
31 décembre 2020 ^(b)	6,00	1 083
31 décembre 2019	34,00 ^(c)	6 137
31 décembre 2018	6,00	1 083
31 décembre 2017	5,00	903

- (a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.
 (b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.
 (c) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

Dividende^(a) brut en numéraire par action (en euros)



- (a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.
 (b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.
 (c) Dont 4,80 euros à titre ordinaire et 29,20 euros à titre exceptionnel.

La Société a une politique constante de distribution de dividende, visant à assurer aux actionnaires une rémunération stable, tout en les associant à la croissance du Groupe et, le cas échéant, à la survenance d'événements exceptionnels.

Conformément aux dispositions en vigueur en France, les dividendes et acomptes sur dividendes se prescrivent par cinq ans au profit de l'État.

4.5 Évolution du capital social

Au 31 décembre 2020, le capital de la société Christian Dior s'élevait à 361 015 032 euros, constitué de 180 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le nombre d'actions est resté inchangé au cours de l'exercice.

4.6 Performance par action

(en euros)	2020	2019
Résultat net, part du Groupe après dilution	10,70	16,27
Dividende	6,00 ^(a)	34,00 ^(b)
- dont dividende versé à titre ordinaire	6,00	4,80
- variation/exercice précédent	+25%	-20%
Cours le plus haut (en séance)	479,80	498,20
Cours le plus bas (en séance)	252,40	323,90
Cours au 31 décembre (cours de clôture)	454,60	456,80
- variation/exercice précédent	-0,5%	+36,8%

n.a. : non applicable.

- (a) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 15 avril 2021.
 (b) Dont 29,90 euros à titre exceptionnel.

Déclaration du Responsable du Rapport annuel

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Rapport annuel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée ;

Nous attestons, à notre connaissance, que les Comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion figurant en page 9 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 25 mars 2021

Par délégation du Directeur général

Aymeric LE CLERE

Directeur financier

Christian Dior

30, avenue Montaigne - Paris 8^e