

Rapport du Président du Conseil d'administration

Établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 13 octobre 2016.

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

1. Gouvernement d'entreprise

1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

Deux comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, dont la composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'administration.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'au Représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent *in extenso* dans la partie « *Autres informations – Gouvernance* » du Rapport annuel.

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

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

1.2. 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.

La Société applique les recommandations de ce code sous réserve,

- pour l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, des critères fixés *in abstracto* et relatifs à l'ancienneté du mandat et aux liens d'affaires entretenus avec le Groupe ainsi qu'il est précisé au paragraphe 1.3. « Composition et fonctionnement » ;

- pour la composition du Conseil d'administration, du respect de l'équilibre entre les hommes et les femmes en son sein, ainsi qu'il est précisé au paragraphe 1.3. « Composition et fonctionnement » ;
- pour les autorisations d'émission d'options ou d'actions de performance, de la fixation dans les résolutions d'un plafond pour l'attribution aux mandataires sociaux dirigeants ainsi qu'il est précisé au point 1.11 « Politique de rémunération des mandataires sociaux » ;

1.3. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

- Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 13 octobre 2016, a (i) examiné les mandats de Madame Ségolène Gallienne et de Messieurs Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres et de Christian de Labriffe, qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 6 décembre 2016 et (ii) décidé de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement des mandats de ces derniers.

Les Administrateurs sont nommés pour la durée statutaire de trois années. En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi égal 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, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 6 décembre 2016, sera donc composé de neuf membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais et Ségolène Gallienne, ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres, Pierre Godé, Christian de Labriffe, et Sidney Toledano.

La proportion de femmes est égale à 33% des membres du Conseil d'administration ; elle sera portée à 40% en 2017, comme le prévoit le Code de commerce.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent dans la partie « *Autres informations – Gouvernance* » du Rapport annuel.

Messieurs Bernard Arnault, Président du Conseil d'administration, et Sidney Toledano, Directeur général, n'exercent pas plus de deux mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe y compris étrangères.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 octobre 2016, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF et a considéré 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 Administrateur, 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 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 mandat au sein du Conseil d'administration de la société Christian Dior Couture, filiale de Christian Dior, d'une part, en raison de sa situation personnelle et, d'autre part, du fait qu'aucun conflit d'intérêts ne semble pouvoir surgir entre les sociétés Christian Dior et Christian Dior Couture, le capital de celle-ci étant totalement contrôlé par celle-là et aucune rémunération n'étant versée à l'intéressé au titre de son mandat chez Christian Dior Couture.

Le Conseil a écarté, en l'espèce, les critères liés, d'une part à l'ancienneté du mandat et, d'autre part aux relations entretenues avec la direction de la Société posés par le Code AFEP/MEDEF, considérant que celles-ci n'étaient pas de nature à émettre 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 inégalable lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.

Ainsi, quatre Administrateurs sur neuf sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société. Ils représentent 44,5 % des membres du Conseil d'administration. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs indépendants représentent le tiers des membres du Conseil, pourcentage préconisé par ce Code pour les sociétés contrôlées.

- Au cours de l'exercice 2015/2016, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois sur convocation de son Président. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 83,67 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels ; il a examiné les comptes consolidés de la Société pour les périodes du 1^{er} janvier 2015 au 30 juin 2015 et du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015. Il a aussi pris connaissance de l'activité trimestrielle au 31 mars 2016. Il s'est prononcé notamment sur la rémunération des mandataires sociaux, la mise en place de plans d'actions gratuites et d'actions de performance et la mise en place d'un programme de rachat d'actions.

Il a renouvelé les autorisations données (i) au Directeur général d'accorder des cautions, avals et garanties au profit de tiers et (ii) au Président et au Directeur général d'émettre des emprunts obligataires.

Il a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, en application des dispositions légales et réglementaires sur le cumul des mandats, de coopter un Administrateur en remplacement d'un Administrateur démissionnaire, de nommer un Vice-Président en remplacement du Vice-Président partant, de nommer un nouveau membre au Comité d'audit et au Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations et un nouveau Président au Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations.

Il a procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il a procédé à l'examen des conventions réglementées antérieurement autorisées et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014/2015.

Le Conseil a en outre modifié sa Charte pour préciser les conditions dans lesquelles les mandataires sociaux dirigeants peuvent accepter un nouveau mandat social dans une société cotée, se conformant aux préconisations du Code AFEP/MEDEF.

Sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, le Conseil a étendu la règle de répartition des jetons de présence aux Censeurs.

- Dans sa séance du 13 octobre 2016, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation formalisée de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires à l'aide d'un questionnaire adressé à chacun des Administrateurs avant sa réunion. Il 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 et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent globalement satisfaction aux Administrateurs,
- l'assiduité des Administrateurs est élevée et stable par rapport à 2014/2015,
- la mixité et la présence de personnalités de nationalité autre que française, apportent une diversité 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,
- le montant et les règles de répartition des jetons de présence ainsi que le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas globalement d'observations particulières de la part des Administrateurs,

- n'ont pas donné lieu de même à observation les règlements intérieurs du Comité d'audit de la performance et du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, ainsi que la composition et la qualité des travaux de ceux-ci.

En outre, le Conseil d'administration a examiné la politique du Groupe pour se prémunir contre les évolutions économiques et financières à venir.

1.4. DIRECTION GÉNÉRALE

En application des dispositions réglementaires applicables au cumul des mandats, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Monsieur Bernard Arnault est Président du Conseil d'administration et Monsieur Sidney Toledano est Directeur général. Il n'a été apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur général.

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré (i) par les dispositions de la Charte du Conseil d'administration et les règlements des deux Comités institués en son sein qui définissent les missions de chacun de ces organes ainsi que (ii) par leur composition. En effet, le Conseil d'administration compte plus d'un tiers d'Administrateurs indépendants, les Comités d'audit de la performance et de sélection des Administrateurs et des rémunérations étant composés aux deux tiers d'Administrateurs indépendants.

1.5. COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

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

Au 30 juin 2016, il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Monsieur Christian de Labriffe (Président) qui a exercé les fonctions d'Associé-gérant chez Lazard Frères & Cie et chez Rothschild & Cie Banque, Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, et Monsieur Denis Dalibot qui a, notamment, exercé les fonctions de Directeur financier du groupe Arnault. De par leur expérience professionnelle (voir également dans « *Autres informations – Gouvernance* » le chapitre « Principaux titres, fonctions et mandats des membres du Conseil d'administration ») et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, Monsieur Christian de Labriffe, Administrateur indépendant, et Monsieur Denis Dalibot ont les compétences particulièrement adaptées à l'exercice de ces fonctions.

Deux membres sur trois sont indépendants. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs représentent les deux tiers des membres du Comité, proportion préconisée par ce Code.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2015/2016, trois fois en présence de la totalité de ses membres, une fois en présence des deux tiers de ses membres. Les réunions consacrées à l'examen et à l'arrêté des comptes se sont tenues au plus tard deux jours avant leur examen par le Conseil d'administration.

Participent également à ces réunions les 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 ; examen détaillé des comptes annuels sociaux et consolidés au 30 juin 2015 et des comptes semestriels au 31 décembre 2015 ; revue des états financiers consolidés et de l'activité relatifs aux périodes du 1^{er} janvier 2015 au 30 juin 2015 et du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015 ; examen des comptes ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan ; 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 ; le Comité s'est réuni plusieurs fois avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence des membres de la Direction du Groupe.

En outre, le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe, à laquelle ont notamment participé le Directeur financier et la Responsable de l'Audit interne de Christian Dior Couture ainsi que le Directeur de l'Audit 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.

Il 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.

En outre, le Comité d'audit dans sa séance de juillet 2016, a pris connaissance de la réforme de l'audit, notamment sur ses missions, sur la base de présentations des Commissaires aux comptes et de la Direction financière. Il a notamment pré-approuvé

(i) les services non audit non liés à la certification des comptes mais prévus par la législation en vigueur (ii) les services non audit à caractère courant requis par les pratiques ou usages professionnels.

1.6. COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a pour missions essentielles d'émettre :

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

Au 30 juin 2016, il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations sont Madame Hélène Desmarais (Présidente), Messieurs Denis Dalibot et Christian de Labriffe.

Deux membres sur trois sont indépendants. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs représentent la majorité des membres du Comité, proportion préconisée par ce Code.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015/2016 en présence une fois de la totalité de ses membres et deux fois des deux tiers de ses membres. Il a rendu un avis sur la dissociation des fonctions du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, sur le renouvellement des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2015, ainsi que sur la nomination de censeurs et la cooptation d'un Administrateur en remplacement d'un Administrateur démissionnaire. Il a aussi

exprimé le vœu que l'Administrateur coopté soit membre du Comité d'audit et du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. Il a notamment (i) procédé à la revue de la rémunération fixe à attribuer par la société Christian Dior Couture à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Président – Directeur général (ii) examiné les critères définis pour déterminer le montant de la rémunération variable à attribuer par la société Christian Dior Couture à celui-ci et (iii) émis des recommandations notamment sur la rémunération fixe et la rémunération variable ainsi que sur les avantages en nature qui lui seront attribués et (iv) sur la mise en place d'un plan d'intéressement à moyen terme. Il a aussi (i) émis des propositions sur l'attribution d'actions de performance au Président du Conseil d'administration et au Directeur général ainsi qu'à l'obligation de conservation d'une partie des actions qui pourraient leur être définitivement attribuées et (ii) rendu un avis sur les actions de performance à attribuer par la Société à un Administrateur. Il a aussi proposé d'étendre la règle de répartition des jetons de présence aux censeurs.

Le Comité a eu une communication spécifique sur les systèmes de rémunération et d'incitation des cadres dirigeants du Groupe.

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

Préalablement au Conseil d'administration du 13 octobre 2016, le Comité a examiné l'ensemble des mandats arrivant à échéance et a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats de Madame Ségolène Gallienne et de Messieurs Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe à soumettre à l'Assemblée générale du 6 décembre 2016.

1.7. 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 depuis le 1^{er} décembre 2015.

1.8. COLLÈGE DES CENSEURS

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

Ils sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration et sont choisis parmi les actionnaires à raison de leur compétence.

La Société compte un Censeur : Monsieur Jaime de Marichalar y Saez de Tejada.

1.9. PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative,

sont définies aux articles 17 à 23 des statuts (voir partie « *Autres informations* – Gouvernance » du Rapport annuel).

1.10. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

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

1.11. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

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

Ce montant global et annuel est fixé à 147 715 euros depuis l'Assemblée générale du 15 mai 2008. Il est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'administration et des Censeurs conformément à la règle définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, à savoir :

- (i) deux unités pour chaque Administrateur 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 le montant global des jetons de présence à distribuer par le nombre total d'unités à servir.

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

Au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} juillet 2015 et clos le 30 juin 2016, Christian Dior a attribué aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 131 711 euros à titre de jetons de présence.

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

Autres rémunérations

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

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

Une partie de la rémunération versée aux mandataires sociaux dirigeants de la Société et aux dirigeants des principales filiales ou directions opérationnelles repose sur l'atteinte d'objectifs financiers d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. Pour le Directeur général, les objectifs quantitatifs et qualitatifs comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. La partie variable est plafonnée à 150% de la rémunération fixe pour le Directeur général. En outre, certains dirigeants mandataires sociaux peuvent bénéficier de plans d'intéressement à moyen terme reposant sur l'atteinte d'objectifs de résultat opérationnel courant.

Le détail des rémunérations et avantages en nature accordés au Président du Conseil d'administration et au Directeur général figure dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior* ».

Une indemnité de non-concurrence, autorisée par le Conseil d'administration en date du 8 février 2008 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, est stipulée dans le contrat de travail – actuellement suspendu – liant Monsieur Sidney Toledano à Christian Dior Couture, aux termes de laquelle, en cas de départ de ce dernier, il percevrait pendant vingt-quatre mois une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois. Le maintien du contrat de travail, actuellement suspendu, de Monsieur Sidney Toledano se justifie par l'ancienneté de ce contrat (1994) et par sa situation personnelle ; en 2002, tout en

conservant ses responsabilités opérationnelles à la tête de Christian Dior Couture, Monsieur Sidney Toledano s'est vu confier le mandat de Directeur général de la société Christian Dior, sans signature d'un contrat de travail avec cette dernière.

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

Les mandataires sociaux sont éligibles aux plans d'options ou d'actions de performance mis en place par la Société. Les informations relatives aux conditions et modalités d'attribution de ces plans figurent dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior* ». Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un plafond pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux mandataires sociaux dirigeants, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations composé majoritairement d'Administrateurs indépendants 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. Au titre des plans mis en place en 2013, 2014 et 2015, les actions gratuites de performance attribuées aux mandataires sociaux dirigeants représentent en moyenne moins de 35 % du total des attributions. Ce pourcentage est inférieur au plafond de 40 % de l'enveloppe globale des actions gratuites octroyées dans le cadre de ces plans, plafond recommandé par le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations. Ce pourcentage tient compte de l'absence de rémunération, fixe ou variable, régulière pour le Président du Conseil d'administration et le Directeur général de la Société et du petit nombre de bénéficiaires du plan, le groupe LVMH ayant son propre plan.

Pour les plans d'options mis en place depuis 2007 et les plans d'actions gratuites de performance mis en place depuis 2010, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas de levée de leurs options ou d'attribution définitive de leurs actions, conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions au nominatif pur dans les conditions définies par les plans et dont le détail figure dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior* ».

La Charte du Conseil d'administration interdit en outre aux mandataires sociaux dirigeants 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.

Certains dirigeants du Groupe, le cas échéant également mandataires sociaux, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le Groupe, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le Groupe à l'initiative de ce dernier après l'âge de cinquante-cinq ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes. Ce complément de retraite correspond à une fraction du salaire du bénéficiaire et fait l'objet d'un plafond calculé par référence à celui de la Sécurité sociale. Sur la base des rémunérations versées en 2015 aux dirigeants mandataires sociaux, le complément de la retraite qui leur serait versé serait au maximum égal à 45 % de leur dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite au 30 juin 2016 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 32.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

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

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

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit de la performance et de la Direction générale, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

L'un des objectifs des procédures de gestion des risques et de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant

de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

La gestion des risques et le contrôle interne de Christian Dior prennent en compte la structure particulière du Groupe. Christian Dior est une société holding qui détient indirectement deux actifs principaux : une participation de 40,9% dans le capital de LVMH et une participation de 100% dans le capital de Christian Dior Couture. LVMH est une société cotée, dont le Président est également Président du Conseil d'administration de Christian Dior et dont plusieurs Administrateurs sont communs aux deux sociétés ; Christian Dior Couture a un Conseil d'administration dont la composition est similaire à celle du Conseil de Christian Dior. Cette partie du Rapport du Président traitera successivement des procédures relatives à LVMH, à Christian Dior Couture et à la société holding Christian Dior. N'ayant pas évolué depuis le 31 décembre 2015, les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par LVMH décrites ci-dessous sont celles présentées dans le « *Rapport du Président du Conseil d'administration* » 2015 inclus dans le Document de référence LVMH 2015.

2.1. LVMH

2.1.1. Définitions et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

Référentiel

Cette partie du rapport et son plan s'appuient sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

En ce qui concerne plus particulièrement le contrôle interne, le groupe LVMH utilise un référentiel interne établi en cohérence avec le référentiel COSO.

Définitions et objectifs de la gestion des risques

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation. Le groupe LVMH a caractérisé les risques dits « majeurs » comme des risques susceptibles de porter atteinte à la continuité d'exploitation et/ou à l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou à la réputation.

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses marques ;

- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels par la vision globale et objective des menaces et opportunités potentielles ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur nos activités.

Définitions et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne comprend un ensemble de procédures et d'activités de contrôle adaptées aux caractéristiques propres de chaque société du groupe LVMH, qui :

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

Le contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale du Groupe et le management des unités opérationnelles (les Maisons/les marques et leurs filiales) ;

- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur des marques ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

Le dispositif de contrôle interne dépasse le cadre strictement comptable et financier, et doit permettre au management des Maisons et filiales de se consacrer pleinement à la stratégie, au développement et à la croissance du groupe LVMH.

Limites

Un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue quant à la maîtrise globale des risques et des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à ces dispositifs, du fait des incertitudes du monde extérieur, du nécessaire jugement exercé pour arbitrer entre coûts et opportunités, ou des éventuels dysfonctionnements liés à une erreur ou à une défaillance humaine.

La structure du groupe LVMH, composé d'un grand nombre de filiales très hétérogènes, dont certaines de taille modeste, est un facteur particulier de risque.

2.1.2. L'organisation et les acteurs des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

Organisation du dispositif

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 l'activité du groupe de presse Les Echos, Le Parisien/Aujourd'hui en France, les yachts Royal Van Lent, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués de sociétés 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 holdings, 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 LVMH ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel uniques, ainsi qu'une plate-forme applicative centralisant l'ensemble des données de risques et de contrôle interne (voir ci-après) ;
- 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, au développement de sa marque ;
- chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

Éléments du cadre général de conformité

Les Valeurs éthiques du groupe LVMH

Le groupe LVMH a toujours marqué son engagement en faveur d'un comportement intègre et éthique dans les relations avec les clients, fournisseurs, employés et autres partenaires ; il exige des organisations claires, des responsabilités et pouvoirs définis et formalisés dans le respect du principe de séparation des tâches, l'évaluation régulière des performances du personnel, l'engagement pour la compétence et le développement des collaborateurs du Groupe.

Ces principes d'éthique et de gouvernance sont repris dans le Code de conduite, le Code de conduite Fournisseurs, et la Charte Environnement LVMH, tous disponibles sur le site institutionnel www.lvmh.fr. Ces chartes et codes LVMH servent de base commune et de source d'inspiration à l'ensemble de nos marques. Le Groupe veille à la bonne déclinaison de ces principes dans les Maisons et à la mise en place de leur propre Code de conduite, charte fournisseurs, procédure de déclaration des conflits d'intérêt, et matrices de délégations fixant les responsabilités et pouvoirs de chacun.

La gestion des compétences et des talents

La gestion des compétences est un aspect important du dispositif de contrôle interne. LVMH veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et 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.

La prévention de la fraude

Le Groupe a 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.

Les normes et procédures internes

Le Groupe, à travers son Intranet Finance, met à disposition l'ensemble des procédures régulièrement mises à jour concourant à l'information comptable et financière, et applicables à toutes les sociétés consolidées : il s'agit des procédures traitant 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.

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

- un guide très synthétique, les « Essentiels du contrôle interne », qui présente les bases de l'environnement général et les éléments incontournables sur les processus principaux : Ventes, Ventes de détail, Achats, Stocks, Clôture des comptes et Systèmes d'information (contrôles généraux informatiques) ;

- le référentiel de contrôle interne LVMH, qui couvre 12 processus métier clés (Ventes, Ventes de détail, Achats, Licences, Voyages et déplacements, Stocks, Production, Cash, Immobilisations, Ressources humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes). Des processus particuliers ont été développés pour refléter les caractéristiques propres à certaines activités (Eaux-de-vie et Terres à vignes pour les Vins et Spiritueux, Fins de collection pour la Mode et Maroquinerie, Concessions pour les activités Duty Free). Ce référentiel détaille pour tout risque les contrôles clés attendus. Il est régulièrement mis à jour en prenant en compte les nouveaux systèmes d'information et procédures;
- les bonnes pratiques et outils sur des sujets que le Groupe considère importants : la fraude, les conflits d'intérêts, la délégation d'autorité, les plans de continuité d'activité, les plans de secours informatiques, les politiques et règles de sécurité informatique, la séparation des tâches, la maîtrise des frais médias, les bonnes pratiques en magasin.

Une section « Risques majeurs » de l'Intranet Finance rassemble un référentiel de risques, 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. Les gestionnaires de risques, opérationnels et contrôleurs internes sont également associés à une communauté dédiée sur la plate-forme collaborative du Groupe.

Les systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques concernant les systèmes d'information et de communication au sein du groupe LVMH sont coordonnés par la Direction des systèmes d'information 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 télécommunication et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique intitulé « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le groupe LVMH 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 se sont dotées d'un RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information). Les RSSI sont animés par le RSSI Groupe ; ils forment un réseau de vigilance quant à l'évolution des risques SI et mettent en place les dispositifs préventifs adéquats en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel.

Une démarche globale de tests d'intrusion depuis l'extérieur, l'intérieur ou les partenaires a également été menée et les plans d'actions sont suivis par la Direction des systèmes d'information du Groupe.

Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

Instances de gouvernance du Groupe

Le Comité d'audit de la performance s'assure du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques. Il étudie les résultats des travaux de l'Audit interne et valide les orientations du programme d'Audit interne en termes de couverture pays, métiers et risques.

Le Conseil d'administration contribue à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions. Le Conseil est tenu régulièrement informé de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veille à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion.

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

Le Comité exécutif, composé des Directions 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.

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.

Deuxième ligne de maîtrise

La Direction juridique Groupe joue un rôle central de conseil auprès des différents groupes d'activités du Groupe et veille à l'application des législations et des règlements en vigueur dans les pays où celui-ci est implanté.

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 la mise à disposition d'outils et de méthodologie, dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

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

Les autres Directions fonctionnelles, (voir « Organisation et acteurs »), contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

La Direction du contrôle interne, rattachée au Directeur de l'Audit interne du Groupe, 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.

Comités dédiés :

- **le Comité de sécurité des salariés** se réunit deux fois par an 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 ;
- **un Comité stratégique** a été mis en place en 2014 ; sa mission sera de réfléchir de façon proactive sur les sujets touchant la responsabilité sociétale et environnementale du Groupe ; cette mission est menée en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles dans les Branches et Maisons. Ces réflexions et décisions menées très en amont doivent permettre de prévenir des crises médiatiques préjudiciables à la réputation de nos marques.

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.

Troisième ligne de maîtrise

La Direction de l'Audit interne du groupe LVMH compte une douzaine de professionnels à fin décembre 2015. Cette équipe, centralement dirigée mais répartie sur deux bureaux, Paris et Hong Kong, intervient dans l'ensemble du groupe LVMH.

L'Audit interne opère dans le cadre d'un plan pluriannuel actualisé chaque année. Ce plan d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôle 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. Le plan d'audit est également préparé dans la perspective de couvrir l'ensemble des Maisons.

L'Audit interne intervient à la fois sur des thèmes opérationnels et sur les thèmes financiers. Environ cinquante missions sont réalisées chaque année ; en 2015, comme prévu dans les objectifs, la couverture a été légèrement renforcée dans les groupes d'activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques et Distribution sélective, ainsi que sur la région Asie et la France. Une revue du processus d'auto-évaluation et de ses résultats est systématique pour les entités significatives concernées. Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par des visites sur site systématiques pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du groupe via un rapport de synthèse et un rapport détaillé précisant les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne. Les grandes orientations du plan 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 ainsi qu'aux groupes d'activités concernés.

Acteurs externes

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001...) contribuent par leurs travaux de vérification au renforcement du dispositif actuel.

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

Organisation et acteurs

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 Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La fonction comptable et consolidation, responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des holdings, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document de référence. 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.

La fonction du contrôle de gestion, 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 (voir « Reporting de gestion » ci-après) ; 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.

Ces deux fonctions sont rattachées à la **Direction financière Adjointe**.

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 et maintient un système de télécommunications, des centres d'hébergement informatique et des applications transversales partagés par l'ensemble du groupe. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et données, et aide les marques dans l'élaboration des plans de secours. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des systèmes d'information par groupe d'activités et sociétés.

La Direction 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, la rentabilité des excédents de trésorerie et des investissements, l'amélioration de la structure financière, et une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, de liquidité, de marchés et de contrepartie.

Au sein de cette Direction, la Trésorerie Internationale veille plus particulièrement à la centralisation des disponibilités excédentaires du groupe, à la prévision des besoins de financement des sociétés par le biais de révisés trimestriels élaborés par ces sociétés, et répond aux besoins de liquidités et de financements court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette Direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique de couverture des risques de marché générés par les sociétés du groupe. Il est à cet égard responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de taux et de contrepartie, destinée à limiter l'impact défavorable des fluctuations des taux d'intérêt et des risques de crédit des contreparties financières sur les opérations financières et les investissements.

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

La Direction fiscale coordonne la préparation des déclarations fiscales en veillant au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et définit la stratégie en matière de planning fiscal lié aux orientations opérationnelles du groupe LVMH. Elle organise

des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et coordonne le reporting unifié des données fiscales.

La Direction de la communication financière est responsable de la coordination des informations diffusées à la communauté financière afin de donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du groupe. Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (Rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site Internet...).

Chacune de ces Directions 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.

Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le groupe LVMH pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne; elles utilisent toutes ce référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables LVMH) et le système de reporting comptable et de gestion administré par le groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions précises; un système de remontées d'information 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 du groupe 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.

Reporting de gestion

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

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

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau Groupe, 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 LVMH.

2.1.4. La formalisation et le pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

La démarche ERICA « Enterprise Risk and Internal Control Assessment »

Répondant aux directives européennes et l'ordonnance de décembre 2008, le Groupe a ajusté sa 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 nos activités courantes.

La responsabilité des marques principales et branches sur cette démarche et les dispositifs mis en œuvre 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, lettre mentionnée précédemment (« Processus de consolidation »).

Depuis 2013, et selon les circonstances, les Présidents de Maison sont amenés à présenter au Comité d'audit la démarche de progrès menée sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives.

Enfin le Comité d'audit a décidé en 2013 de déployer le dispositif ERICA sur l'ensemble des entités du Groupe à l'horizon 2015 ; un délai de 2 ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

Au 30 juin 2015, ce dispositif d'auto-évaluation couvrait 90 % des entités de gestion et 97 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il intègre l'ensemble des sociétés du Groupe. Les données d'évaluation des contrôles et des risques majeurs sont saisies par chacune des entités et centralisées dans une base de données applicative gérée par la holding de LVMH.

Le pilotage des risques majeurs

Les risques 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.

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.

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

Le pilotage du dispositif de contrôle interne

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 le contrôle détectif en complément du niveau préventif.

Un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle, comprenant une liste unique de 82 contrôles clés établie par le contrôle interne groupe et extraits du référentiel de contrôle interne

décrit plus haut (« Éléments du cadre général de conformité »), sur lequel la Direction de chaque entité significative s'appuie. Chaque entité suit la méthodologie inchangée depuis 2006 :

- revue des insuffisances et suivi par les managers et la Direction de leur remédiation ;
- formalisation et documentation de cette revue.

Les Commissaires aux comptes sont 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 est partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

Actions récentes menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne

Depuis 2011, sous l'impulsion de la Direction de l'audit et du contrôle interne, les marques travaillent à la mise en œuvre et au maintien de leurs plans de continuité d'activité (PCA) ; des sessions de formation et d'échange de bonnes pratiques sont organisées. Une conférence groupe s'est tenue fin 2014, dédiée aux risques associés à la « Supply chain ». Fin 2015, le Groupe a lancé une démarche d'évaluation indépendante des plans de continuité opérationnels des 10 Maisons les plus significatives. Cette démarche menée avec l'aide d'un cabinet extérieur se déroulera sur 2016 et 2017.

Concernant les risques majeurs, la démarche Erica lancée depuis 3 ans sensibilise les Maisons aux besoins d'identification et de maîtrise des risques pouvant menacer leur stratégie, leur activité ou leur marque. Les principaux risques pilotés activement par nos Maisons sur 2015 ont été le risque médiatique – le risque

de sécurité et sûreté de nos employés et de nos divers publics – la perte de données sensibles – l'accident majeur sur un site – les dommages, pertes ou vols de biens – la défaillance d'un fournisseur stratégique – la défaillance critique des systèmes informatiques, y compris nos systèmes industriels – le risque sur approvisionnement – les risques sociaux et environnementaux.

L'importance de ce pilotage a été renforcée à nouveau début 2015 : deux ateliers méthodologiques ont été mis en place mettant notamment en avant les méthodologies et bonnes pratiques au sein du Groupe et celles de sociétés cotées à l'extérieur du Groupe.

Au plan du contrôle interne, de nombreuses initiatives ont été menées sur des thématiques diverses telles que :

- le déploiement par nos Maisons de l'outil « SMART » (Store MAnager Retail Toolkit) développé par le Groupe en 2014 ;
- le renforcement du contrôle interne sur les stocks et la recouvrabilité des créances compte tenu d'un contexte économique tendu dans certaines zones géographiques ;
- la sécurisation des Systèmes d'information et la sensibilisation au risque de cyber sécurité ;
- la sensibilisation continue aux risques de fraude par les Maisons.

En parallèle, le dispositif d'auto-évaluation a été resserré pour le prochain cycle annuel 2016 autour :

- d'un périmètre d'entités plus ciblé – entités les plus significatives ou jugées « à risque » ;
- d'un socle commun d'auto-évaluation plus sélectif - 67 contrôles contre 82 en 2015 et 2014 ;
- d'une extension de nos référentiels sur les contrôles fondamentaux spécifiques à nos métiers – ce projet a été initié en 2015 avec les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Vins et Spiritueux ; il sera poursuivi et élargi en 2016 aux autres métiers du Groupe.

2.2. CHRISTIAN DIOR COUTURE

La société Christian Dior Couture (ci-après la Société) exerce une activité de création, de production et de distribution internationale pour l'ensemble des produits de la marque. Elle exerce également dans les différents marchés une activité de distribution au travers de ses filiales (au nombre de 67).

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

2.2.1. Définition du contrôle interne et des risques

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

- la protection des actifs, stocks et marque en particulier ;
- la fiabilité des informations financières et comptables ;
- l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Il s'agit donc de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.

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

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

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

2.2.2. Limites du contrôle interne

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

2.2.3. Les composantes du contrôle interne et de la gestion des risques

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

- un environnement général de contrôle ;
- une évaluation des risques ;

- des contrôles appropriés ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités.

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

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

Une cartographie de ces risques majeurs, établie en 2011, est revue annuellement, en fonction de leur intensité ou fréquence et de leur maîtrise. Des contrôles associés (actions de prévention ou contrôles de détection) sont mis en place afin d'en limiter les impacts, sans pour autant en garantir leur élimination absolue.

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

Il est renforcé par ailleurs par une démarche formalisée d'auto-évaluation qui couvre l'environnement général de contrôle des entités du Groupe et une revue détaillée des contrôles clés à appliquer pour les processus opérationnels et financiers. Les principales étapes sont les suivantes :

- une évaluation formalisée et documentée des insuffisances par le management des filiales ;
- la définition de plans d'action par ce management, et une priorisation partagée avec le Direction de l'Audit interne et risques ;
- un suivi régulier et formalisé de la mise en œuvre en local, reporté à la Direction de l'Audit interne et risques ;
- une revue lors des missions d'audit du niveau réel d'avancement, et la prise en compte de ce critère dans l'évaluation globale d'audit.

Débutée en 2013, cette démarche concerne désormais l'ensemble des entités du Groupe.

2.2.4. Les acteurs du contrôle interne

- La Direction juridique effectue un contrôle préalable :
 - à la signature de tout contrat significatif négocié par le siège ou par les filiales,
 - d'antériorité de modèles et de marques de tiers.
- La Direction générale et la Direction financière effectuent un suivi très rigoureux des informations de gestion permettant d'intervenir dans le processus de définition des objectifs et d'en contrôler la réalisation au travers :
 - des plans stratégiques à trois ans,
 - du budget annuel,
 - des reportings mensuels sur les réalisations par rapport aux prévisions avec des analyses approfondies et formalisées des écarts.

- La Direction générale et la Direction financière réalisent également des formations au bénéfice de tous les acteurs financiers du réseau (services administratifs externes ou internes) facilitant l'application rigoureuse des normes IFRS et des principes comptables du Groupe.
- Les dirigeants de Christian Dior Couture sont régulièrement présents dans les filiales et les organes de gestion des filiales, en particulier les Conseils d'administration.
- Des « comités boutiques » ont pour objet d'autoriser formellement la signature de baux commerciaux et la réalisation d'investissements dans le réseau de distribution, et réunissent le Président, le Directeur général en charge du réseau, le Directeur administratif et financier, le Directeur du contrôle de gestion, le Directeur juridique et la Direction de l'architecture.
- La Direction de l'Audit interne et risques effectue des missions d'audit couvrant l'ensemble des activités du Groupe :
 - les points de vente : revue des principaux processus de l'activité des boutiques (ventes, tarifs, trésorerie, stocks, administration et sécurité, personnel, achats externes, approvisionnement),
 - les sièges des pays : revue des principaux cycles (achats de marchandises, achats externes et notes de frais, Ressources humaines, stocks et logistique, systèmes d'information, investissements, comptabilité et finance),
 - les services comptables des pays en charge de l'élaboration des états financiers des filiales : audit des états financiers préparés par les back offices et contrôle de l'application des principes comptables du groupe Christian Dior Couture,
 - les manufactures : revue des principaux cycles (gestion des stocks, achats stratégiques, investissements, gestion du personnel, suivi des coûts),
 - les activités propres au Siège.

Ces missions donnent lieu à la présentation, au Président et au management des filiales, d'un rapport de synthèse et d'un rapport détaillé avec les recommandations à mettre en œuvre et précisant l'engagement du management pour les appliquer dans un délai raisonnable. Cette mise en œuvre fait l'objet d'un suivi annuel qui est renforcé par des visites sur site pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

- Enfin, le management des filiales engage de façon annuelle sa responsabilité par la signature de lettres de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne. Ces lettres signées par les directeurs généraux et directeurs financiers de chaque filiale/zone sont analysées, suivies et « consolidées » au niveau des directions régionales puis communiquées à la Direction générale et à la Direction de l'Audit interne et risques.

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

2.2.5. Le contrôle interne propre à l'information financière et comptable

L'organisation

Le contrôle interne sur l'information comptable et financière est organisé à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes : comptabilité et consolidation, contrôle de gestion, systèmes d'information.

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

Principes comptables et de gestion

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

Rapports de gestion

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

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

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

2.2.6. Perspectives

- Finalisation du déploiement digital du référentiel de contrôles internes, visant à fiabiliser la gestion opérationnelle, en particulier en boutiques.
- Renforcement de l'approche par les risques dans la détermination du plan d'audit.

- Poursuite de missions de revue transverse, ayant pour objectif de confirmer l'homogénéisation des processus et des contrôles appliqués au siège et dans les filiales. Ces missions peuvent être modifiées en réponse à des changements d'environnement économique ou politique, ou à la suite de réorientations de stratégie interne.

2.3. CHRISTIAN DIOR

2.3.1. L'environnement de contrôle

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding qui détient indirectement deux actifs principaux : une participation de 40,9% dans le capital de LVMH et une participation de 100% dans le capital de Christian Dior Couture.

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

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

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

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 les mêmes fonctions chez LVMH et l'un d'entre eux étant également commissaire aux comptes chez Christian Dior Couture.

2.3.2. La gestion des risques

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

2.3.3. Les activités de contrôle

Les éléments clés des procédures de contrôle interne

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

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

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

Le contrôle du patrimoine

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

Le contrôle opérationnel

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

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

2.3.4. Système d'information et de communication

Les plans stratégiques en termes de systèmes d'information et de communication de la société mère Christian Dior sont gérés au niveau de la Direction financière.

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

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

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

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

Le présent rapport, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques mentionnés en première partie de ce document, a été proposé, pour avis, dans sa version projet au Comité d'audit de la performance et approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 13 octobre 2016.

Rapport des Commissaires aux comptes

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Christian Dior et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 juin 2016.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

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

Autres informations

Nous attestons que le « *Rapport du Président du Conseil d'administration* » comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Paris-La Défense, le 20 octobre 2016

Les Commissaires aux comptes

MAZARS
Simon Beillevaire

ERNST & YOUNG et Autres
Benoit Schumacher

