

Rapport 2008 du Président du Conseil d'Administration de L'Oréal

	page		page
3.1. Rappel des principes	100	3.4.5. Les Comités du Conseil d'Administration : des Comités d'études actifs dans la préparation des travaux du Conseil	115
3.1.1. Le Code de commerce	100	3.4.6. Rémunérations des mandataires sociaux	117
3.1.2. Le Code AFEP-MEDEF	100	3.4.7. Notation financière	118
3.2. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	100	3.4.8. L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	118
3.2.1. Mode de direction choisi : la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général	100	3.5. Rapport du Président sur le Contrôle Interne	118
3.2.2. Indépendance des administrateurs	101	3.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	118
3.2.3. Membres du Conseil d'Administration	102	3.5.2. Composantes du dispositif	118
3.3. Mandataires sociaux*	103	3.5.3. Acteurs	121
3.4. Informations sur les séances du Conseil d'Administration : de bonnes pratiques	114	3.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	122
3.4.1. Evaluation du Conseil d'Administration : un Conseil qui examine périodiquement son mode de fonctionnement et évalue son organisation et la qualité de ses travaux	114	3.6. Annexe : texte intégral du règlement intérieur du Conseil d'Administration	124
3.4.2. Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2008 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux	115	Préambule	124
3.4.3. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration	115	3.6.1. Missions et compétences du Conseil d'Administration	124
3.4.4. Information du Conseil sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la société	115	3.6.2. Fonctionnement du Conseil d'Administration	125
		3.6.3. Comités d'études	126
		3.6.4. Droits et obligations des administrateurs	128
		3.6.5. Rémunération des Mandataires Sociaux	129
		3.6.6. Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil	130
		3.6.7. Modifications du règlement intérieur	130

* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.

3.1. Rappel des principes

3.1.1. Le Code de commerce

L'article L.225-37 du Code de commerce, alinéa 6, fait obligation au Président de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de Gestion :

« Le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un Rapport joint au rapport mentionné aux articles L.225-100, L.225-102, L.225-102-1 et L.233-26, de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques mises en place par la société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le Rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général. »

Ce même article du Code de commerce précise que *« lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le Rapport [...] précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été »*. Conformément à son alinéa 9, il est précisé que les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Rapport de Gestion. En application de l'alinéa 10 du même article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé le présent Rapport.

3.1.2. Le Code AFEP-MEDEF

Dans sa réunion de novembre 2008, le Conseil d'Administration de L'Oréal a pris connaissance des recommandations de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées, qui viennent compléter l'ensemble des recommandations sur le gouvernement d'entreprise publiées en octobre 2003.

Le Conseil considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, le Code de l'AFEP et du MEDEF ainsi complété et publié dans son intégralité en décembre 2008 ci-après le Code « AFEP-MEDEF », est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du présent Rapport du Président, approuvé par le Conseil dans sa réunion du lundi 16 février 2009.

Le présent Rapport, dans sa partie sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (gouvernement d'entreprise), identifie les quelques dispositions du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Par ailleurs, les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Rapport de Gestion.

3.2. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

La composition du Conseil de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans depuis 1996 par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités dans ce Rapport. Le Conseil tient à rappeler qu'il mène avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la loi, des règlements et des recommandations.

3.2.1. Mode de direction choisi : la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

En 2006, le Conseil a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Avec une définition claire des responsabilités de chacun, cette dissociation permet à la fois d'assurer une grande continuité dans la vision stratégique et de donner un nouvel élan aux affaires du Groupe.

Le Président du Conseil organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie

de développement de la société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie. 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. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions. Le Président du Conseil consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image de la société. Il s'exprime ès qualités. Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Directeur général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil ou par une autre personne, 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.

Toutefois, les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 150 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la société, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une opération et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

Les administrateurs de L'Oréal ont à nouveau constaté, à l'issue de l'année 2008 et à l'occasion de l'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil, que cette dissociation des fonctions donne pleine satisfaction, en contribuant notamment efficacement à la qualité de leurs échanges. Le Président et le Directeur général sont bien chacun dans leur rôle respectif, dans le cadre du Règlement Intérieur voulu par le Conseil⁽¹⁾.

3.2.2. Indépendance des administrateurs

Dans sa réunion du 28 novembre 2008 et à l'occasion de l'évaluation de son mode de fonctionnement, le Conseil de L'Oréal a examiné au cas par cas la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Un membre du Conseil d'Administration est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères suivants spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;

- Ne pas être mandataire social 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 mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe ;
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie. Les administrateurs de L'Oréal sont présents, actifs et impliqués, ce qui contribue à l'amélioration continue de la qualité des délibérations et des décisions du Conseil. Ils sont engagés, vigilants et participent activement aux débats, dans une totale liberté de jugement et une grande disponibilité. Dans un esprit de loyauté, tous les administrateurs respectent strictement le caractère collégial des décisions prises par le Conseil.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal comprend 14 membres : le Président et le Directeur Général, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois du groupe familial de Madame Bettencourt et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) et six administrateurs indépendants : Mme Annette Roux, MM. Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer. M. Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans mais son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

La part des administrateurs indépendants est ainsi d'au moins un tiers et conforme aux prescriptions du Code AFEP-MEDEF. Dans ces conditions, les missions du Conseil sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires. Tous les administrateurs tiennent compte des intérêts de tous les actionnaires.

(1) Cf. § 3.6.1.2 et suivants du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, page 125 du présent document.

3.2.3. Membres du Conseil d'Administration

3.2.3.1 Nomination d'un nouvel administrateur en 2008

Les membres du Conseil d'Administration ayant pris acte de la démission de M. Franck Riboud en 2007 et de la vacance consécutive de son siège d'administrateur, il a été proposé au Conseil de procéder à une nomination provisoire par cooptation, conformément à la loi. Le Conseil a, le 30 novembre 2007, décidé de nommer M. Charles-Henri Filippi administrateur à titre provisoire, sous réserve de ratification par l'Assemblée Générale de 2008, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2010 sur les comptes de l'exercice 2009.

M. Filippi, Président jusqu'en décembre 2008 du Conseil d'Administration de HSBC France, est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent, qui complète harmonieusement l'expertise du Conseil dans le domaine financier.

L'Assemblée Générale du 22 avril 2008, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, a ratifié la cooptation décidée par le Conseil en novembre 2007, de M. Filippi en qualité d'administrateur, jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2010 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2009.

M. Filippi a été nommé Président du Comité d'Audit de L'Oréal en avril 2008.

3.2.3.2. Renouvellement du mandat d'un administrateur en 2008

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel qui arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée de 2008. M. Kasriel a 61 ans. Il est marié et a trois enfants. Il est polytechnicien, diplômé de l'INSEAD et de Harvard. Il est entré chez Lafarge en 1977, puis nommé Directeur général adjoint en 1982. Après avoir été détaché aux Etats-Unis de 1987 à 1989, il est nommé Vice-Président Directeur Général de 1989 à 2003 puis Directeur Général de 2003 à 2005. Il est administrateur de L'Oréal depuis 2004 et également administrateur de Lafarge et d'Arkema. M. Kasriel est parfaitement indépendant dans le contexte du Conseil d'Administration, très disponible, assidu et libre de jugement. Le Conseil a souhaité lui confier la Présidence du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations. Il est membre du Comité « Stratégie et Réalisations ».

L'Assemblée Générale du 22 avril 2008 a renouvelé, pour la durée statutaire de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel. Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2012 pour statuer sur les comptes de l'exercice 2011.

3.2.3.3. Présentation de tous les administrateurs

La liste détaillée des mandats et fonctions exercés dans toute société, durant l'exercice 2008 et au cours des cinq dernières années, par chacun des mandataires sociaux, figure ci-contre :

3.3. Mandataires sociaux

LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Sir Lindsay Owen-Jones	Echéance du mandat
Administrateur depuis 1984 Président du Conseil d'Administration Président du Comité « Stratégie et Réalisations » Adresse professionnelle : L'Oréal - 41, rue Martre - 92117 Clichy Cedex Détient 2 829 005 actions L'Oréal	2010

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
Alba Plus SASU	Président
L'Air Liquide S.A.	Vice-Président du Conseil d'Administration
Sanofi-Aventis S.A.	Administrateur
Sociétés étrangères	
Ferrari S.p.A. (Italie)	Administrateur (Amministratore)
L'Oréal U.K. Ltd (Royaume-Uni)	Chairman & Director
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	Chairman & Director
Autre	
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration Administrateur

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Sociétés françaises		
L'Air Liquide S.A.	Vice-Président du Conseil de Surveillance	Mai 2006
L'Oréal S.A.	Directeur général	Avril 2006
BNP Paribas S.A.	Administrateur	Décembre 2005
Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Société étrangère		
Galderma Pharma (Suisse)	Administrateur	Mai 2006
	Président du Conseil d'Administration	Mai 2004

Jean-Paul Agon	Echéance du mandat
Administrateur depuis 2006	2010
Directeur Général	
Adresse professionnelle : L'Oréal - 41, rue Martre - 92117 Clichy Cedex	
Détient 11 500 actions L'Oréal	

Autres mandats et fonctions en cours**Sociétés étrangères**

Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Administrateur
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	Director
The Body Shop International PLC (Royaume-Uni)	Vice-Chairman and Director

Autre

Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur
--------------------------------	----------------

Principaux mandats et fonctions ⁽¹⁾ exercés au cours des cinq dernières années et expirés**Echéance du mandat****Société française**

L'Oréal S.A.	Directeur Général Adjoint	Avril 2006
--------------	---------------------------	------------

Sociétés étrangères

Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	Mai 2008
L'Oréal Canada (Canada)	Administrateur et Président du Conseil d'Administration	Juin 2005
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	<i>President & Chief Executive Officer</i>	Juin 2005

(1) Monsieur Jean-Paul Agon a par ailleurs exercé, au cours des cinq dernières années, divers mandats et fonctions dans des sociétés du Groupe Filiales de L'Oréal USA dont il était *President* et *Chief Executive Officer* jusqu'en juin 2005.

Jean-Pierre Meyers	Echéance du mandat
Administrateur depuis 1987	2009
Vice-Président du Conseil d'Administration	
Membre du Comité d'Audit	
Membre du Comité « Stratégie et Réalisations »	
Membre du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations	
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly sur Seine	
Détient 15 332 actions L'Oréal	

Autres mandats et fonctions en cours**Société française**

Téthys SAS	Directeur Général Membre du Conseil de Surveillance
------------	--

Société étrangère

Nestlé S.A.	Administrateur
-------------	----------------

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration
---------------------------------	--

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**Echéance du mandat****Sociétés françaises**

Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Gespral S.A.	Administrateur	Juillet 2007

Autre

Fondation Ophtalmologique Adolphe de Rothschild	Administrateur	Octobre 2007
---	----------------	--------------

Peter Brabeck-Letmathe		Echéance du mandat
Administrateur depuis 1997 Vice-Président du Conseil d'Administration Membre du Comité « Stratégie et Réalisations » Membre du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations Détient 27 400 actions L'Oréal		2009
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
Nestlé S.A. (Suisse) Adresse professionnelle : Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse	Président du Conseil d'Administration	
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés étrangères		
Credit Suisse Group (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration (depuis le 25 avril 2008) Administrateur	
Roche Holding S.A. (Suisse)	Administrateur	
Uprona (Canada) Ltd (Canada)	Administrateur et Président	
Delta Topco Limited (Jersey)	Administrateur (depuis le 4 septembre 2006)	
Autres		
Forum Economique Mondial (Suisse)	Membre du Conseil de Fondation	
Table Ronde des Industriels Européens (Belgique)	Membre	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Société française		
Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Sociétés étrangères		
Alcon, Inc (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Mai 2006
Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc (Etats-Unis)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Mars 2006
Credit Suisse (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Avril 2005
Credit Suisse First Boston (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Avril 2005
Credit Suisse Group (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Avril 2005
Nestlé S.A. (Suisse)	Administrateur délégué (CEO)	Avril 2008
Winterthur Insurance Company (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Avril 2005
Winterthur Life (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	Avril 2005
Autres		
Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Coprésident du <i>Supervisory Board</i>	Avril 2008
ECR Europe (Belgique)	Coprésident du <i>Executive Board</i>	Mai 2008
Fondation Avenir Suisse (Suisse)	Membre du Conseil	Décembre 2004
Fondation pour la Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Suisse)	Membre du Conseil	Novembre 2005
Prince of Wales International Business Leaders Forum (Royaume-Uni)	Président adjoint	Mars 2005

Liliane Bettencourt

Echéance du mandat

Administrateur depuis 1995
Membre du Comité « Stratégie et Réalisations »
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly sur Seine
5 633 actions L'Oréal détenues en pleine propriété et 185 654 833 actions L'Oréal détenues en pleine propriété ou en usufruit par Téthys, société dont Madame Bettencourt est Présidente et dont elle détient en pleine propriété ou en usufruit la quasi-totalité des actions et des droits de vote attachés

2011

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

Clymene SAS	Présidente
Eugène Schueller SARL	Gérante
Téthys SAS	Présidente Présidente du Comité Stratégique Membre du Conseil de Surveillance

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Présidente
---------------------------------	------------

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Echéance du mandat

Sociétés françaises

Compagnie Nouvelle d'Investissement S.A.	Administrateur	Juin 2005
Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Gespral S.A.	Présidente du Conseil d'Administration	Juillet 2007

Françoise Bettencourt Meyers

Echéance du mandat

Administrateur depuis 1997
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly sur Seine
Détient 283 actions L'Oréal en pleine propriété et 76 440 541 actions en nue-propriété

2009

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

Société Immobilière Sebor SAS	Présidente
Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Administrateur
---------------------------------	----------------

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Echéance du mandat

Sociétés françaises

Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Gespral S.A.	Administrateur	Juillet 2007

Werner J. Bauer	Echéance du mandat
Administrateur depuis 2005 Détient 1 975 actions L'Oréal	2009

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

Nestlé S.A. (Suisse) Adresse professionnelle : Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse	Directeur Général
---	-------------------

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

Alcon, Inc. (Suisse)	Administrateur
Life Ventures S.A. (Suisse)	Administrateur Vice-Président du Conseil d'Administration
Nestlé Deutschland AG (Allemagne)	Membre du Conseil de Surveillance Président du Conseil de Surveillance
Nestlé Nespresso S.A. (Suisse)	Administrateur Président du Conseil d'Administration (depuis le 1 ^{er} décembre 2008)
Nutrition-Wellness Venture AG (Suisse)	Administrateur Vice-Président du Conseil d'Administration (depuis le 19 octobre 2004)
Sofinol S.A. (Suisse)	Administrateur Président
Uprona (Canada) Ltd. (Canada)	Administrateur

Autres

Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Membre du <i>Supervisory Board</i>
Bertelsmann Foundation (Allemagne)	Membre du Conseil de Fondation (<i>Member of the Board of Trustees</i>)
Société Suisse des Industries Chimiques (Suisse)	Membre du Conseil d'Administration

Mandat et fonction exercés au cours des cinq dernières années et expirés **Echéance du mandat**

Société étrangère		
Hans Rychiger AG (Suisse)	Administrateur	Février 2007

Francisco Castañer Basco	Echéance du mandat
Administrateur depuis 1998 Membre du Comité d'Audit Membre du Comité « Stratégie et Réalisations » Détient 3 500 actions L'Oréal	2010

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

Nestlé S.A. (Suisse) Adresse professionnelle : Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse	Directeur Général
---	-------------------

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

Alcon, Inc. (Suisse) (anciennement Alcon Universal)	Administrateur Vice-Président
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Administrateur Président du Conseil d'Administration (depuis le 23 mai 2008)
Nestlé España	Administrateur et Président du Conseil d'Administration (depuis le 30 juin 2008)
Uprona (Canada) Ltd. (Canada)	Administrateur

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés **Echéance du mandat**

Société française		
Gesparal S.A. (absorbée par L'Oréal)	Administrateur	Avril 2004
Société étrangère		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	Mai 2006

Charles-Henri Filippi		Echéance du mandat
Président du Comité d'Audit (depuis le 22 avril 2008) Administrateur depuis 2007 Détient 1 000 actions L'Oréal		2010
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
Octagones (Société Mère) et Alфина (filiale) Adresse professionnelle : 9, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris	Président (depuis le 15 janvier 2009)	
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés françaises		
Euris	Membre du Conseil de Surveillance (depuis le 2 août 2007)	
France Telecom	Administrateur	
Nexity	Censeur	
Piasa S.A.	Administrateur (depuis le 27 mai 2008)	
Société étrangère		
CVC Capital Partners (« CVC »)	Senior Advisor (depuis le 20 novembre 2008)	
Autres		
Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	
Association des Amis de l'Opéra Comique	Administrateur (depuis le 10 octobre 2007)	
Association des Amis du Festival d'Automne à Paris	Président (depuis le 7 mars 2007)	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Sociétés françaises		
Altadis	Administrateur Membre de la Commission Exécutive	Février 2008
Galleries Lafayette	Membre du Conseil de Surveillance	Mai 2005
HSBC Asset Management Holding	Administrateur	Juin 2006
HSBC France	Directeur Général (CEO) Président du Conseil d'Administration	Septembre 2007 Décembre 2008
HSBC Private Bank France	Président du Conseil de Surveillance	Juin 2007
Sociétés étrangères		
HSBC Bank plc (Royaume-Uni)	Administrateur	Décembre 2008
HSBC Private Banking Holdings (Suisse) S.A.	Administrateur	Décembre 2008
HSBC Holdings plc (Royaume-Uni)	Group Managing Director et Membre du Group Management Board	Septembre 2007
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (Allemagne)	Membre du Conseil de Surveillance	Septembre 2007
Seita	Director	Avril 2005

Xavier Fontanet		Echéance du mandat
Administrateur depuis 2002 Président du Comité d'Audit [jusqu'au 22 avril 2008] Détient 1 050 actions L'Oréal		2010
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
Essilor International S.A. Adresse professionnelle : 147, rue de Paris - 94227 Charenton Cedex	Président-Directeur Général	
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés françaises		
Crédit Agricole S.A.	Administrateur	
Fonds Stratégiques d'Investissement S.A.	Administrateur (depuis le 19 décembre 2008)	
Sociétés étrangères		
EOA Holding Co. Inc. (Etats-Unis)	Administrateur Président	
Essilor India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	
Essilor of America Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	
Essilor Manufacturing India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	
Nikon Essilor Co. Ltd (Japon)	Administrateur	
Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)	Administrateur	
Transitions Optical Holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur	
Transitions Optical Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Société française		
Chantiers Bénéteau S.A.	Administrateur	Janvier 2005
Sociétés étrangères		
Essilor Laboratories of America Holding Co.Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	Mars 2004
Transitions Optical Ltd (Irlande)	Administrateur	Juillet 2004
Autre		
IMS - Entreprendre pour la Cité	Administrateur	Octobre 2005

Bernard Kasriel		Echéance du mandat
Administrateur depuis 2004 Membre du Comité « Stratégie et Réalisations » Président du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations Détient 1 290 actions L'Oréal		2012
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
LBO France Adresse professionnelle : 148, rue de l'Université - 75007 Paris	Associé Membre du Directoire	
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés françaises		
Lafarge S.A.	Administrateur	
Arkema S.A.	Administrateur	
Société étrangère		
Nucor (Etats-Unis)	Director	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Société française		
Lafarge S.A.	Directeur Général	Décembre 2005
Sociétés étrangères		
Blue Circle North America (Etats-Unis)	Director	Décembre 2006
Compagnie Coppée de Développement Industriel (Belgique)	Director	Mai 2004
Lafarge North America (Etats-Unis)	Vice-Chairman of the Board Director	Décembre 2005 Novembre 2006
Lafarge Roofing GmbH (Allemagne)	Aufsichtsratsvorsitzender (Membre du Conseil de Surveillance)	Juillet 2006
Sabelfi (Belgique)	Director	Mai 2006
Sonoco Products Company (Etats-Unis)	Director	Février 2007
Ybitas Lafarge (Turquie)	Director	Mars 2004

Marc Ladreit de Lacharrière Administrateur depuis 1984 Détient 40 040 actions L'Oréal	Echéance du mandat 2010
--	-----------------------------------

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

F. Marc de Lacharrière (Fimalac) Adresse professionnelle : 97, rue de Lille - 75007 Paris	Président-Directeur Général
--	-----------------------------

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

Agence France Museums	Président du Conseil d'Administration
Casino	Administrateur
Fimalac Participations	Gérant
Groupe Marc de Lacharrière	Président du Directoire
Renault S.A.	Administrateur
Renault SAS	Administrateur

Sociétés étrangères

Algorithmics (Canada)	Administrateur
Fitch Group (Etats-Unis)	Chairman
Fitch Ratings (Etats-Unis)	Chairman

Autres

Banque de France	Membre du Conseil Consultatif
Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France	Président d'Honneur
Conseil Artistique des Musées Nationaux	Membre
Fondation d'Entreprise Culture et Diversité	Membre
Fondation Bettencourt Schueller	Membre
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur
Fondation des Sciences Politiques	Membre
Institut de France	Membre
Musée des Arts Décoratifs	Membre

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Echéance du mandat

Sociétés françaises

Groupe Marc de Lacharrière	Gérant	Décembre 2006
Sibmar SC	Gérant	Février 2004

Sociétés étrangères

Cassina (Italie)	Administrateur	Juin 2005
Fitch Group Holdings (Etats-Unis)	Chairman	2006

Autres

Conseil Stratégique pour l'Attractivité de la France	Membre	Mars 2005
Musée du Louvre	Membre	Mars 2005
Le Siècle	Membre	Juin 2005

Annette Roux		Echéance du mandat
Administrateur depuis 2007 Détient 1 000 actions L'Oréal		2011
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
Bénéteau S.A. ⁽¹⁾⁽²⁾ Adresse professionnelle : Les Embruns - 16, boulevard de la Mer - 85800 Saint-Gilles-Croix-de-Vie	Vice-Présidente du Conseil de Surveillance	
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés françaises		
Beri 21 S.A.	Présidente du Conseil de Surveillance	
Beri 3000 S.A.	Président-Directeur Général	
Chantiers Bénéteau S.A. ⁽²⁾	Administrateur	
Chantiers Jeanneau S.A. ⁽²⁾	Administrateur	
Construction Navale Bordeaux S.A. ⁽²⁾	Administrateur	
O'Hara S.A. ⁽²⁾	Administrateur	
Société étrangère		
Beneteau España ⁽²⁾	Administrateur	
Autres		
Fédération des Industries Nautiques	Présidente	
Fondation d'Entreprise Bénéteau	Présidente	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Sociétés françaises		
Bénéteau S.A.	Présidente du Conseil d'Administration	Janvier 2005
Caisse Régionale de Crédit Maritime Mutuel de Vendée « La Vendéenne » SC	Administrateur	Décembre 2006
Société étrangère		
Beneteau España ⁽²⁾	Présidente	Mars 2008

(1) Société cotée sur l'Eurolist, compartiment A.

(2) Sociétés contrôlées par Beri 21 S.A.

Louis Schweitzer		Echéance du mandat
Administrateur depuis 2005		2009
Détient 2 000 actions L'Oréal		
Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal		
Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité	Président	
Adresse professionnelle : 11, rue Saint-Georges - 75009 Paris		
Autres mandats et fonctions en cours		
Sociétés françaises		
BNP Paribas	Administrateur	
Renault	Président du Conseil d'Administration (renouvellement du mandat d'administrateur non demandé en 2009)	
Veolia Environnement	Administrateur	
Le Monde (LMPA, LMSA, SEM)	Président du Conseil de Surveillance (depuis le 11 février 2008)	
Sociétés étrangères		
AB Volvo (Suède)	Administrateur	
Allianz AG (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif	
AstraZeneca (Royaume-Uni)	Administrateur Président du Conseil d'Administration	
Autres		
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	
Comité des Salons	Président	
Festival d'Avignon	Président	
Fondation Nationale des Sciences Politiques	Membre du Conseil	
Institut Français des Relations Internationales	Membre du Conseil	
Musée du Quai Branly	Administrateur	
Société des Amis du Musée du Quai Branly	Président	
Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Echéance du mandat
Sociétés françaises		
Electricité de France	Administrateur	Avril 2008
RCI Banque (anciennement dénommée Renault Crédit International)	Administrateur	Février 2005
Renault	Président-Directeur Général	Avril 2005
Sociétés étrangères		
Philips (Pays-Bas)	Vice Président du Conseil de Surveillance	Avril 2008
Renault-Nissan B.V (Pays-Bas)	Président du Directoire	Avril 2005
Autres		
Le Cercle de l'Orchestre de Paris	Président du Conseil d'Administration	Juin 2008
MEDEF	Membre du Conseil Exécutif	Octobre 2005
MEDEF International	Président	Novembre 2005
Musée du Louvre	Membre du Conseil	Mai 2008

Autres informations visées à l'Annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (Article 14.1 de l'Annexe)

Madame Françoise Bettencourt Meyers est la fille de Madame Liliane Bettencourt et l'épouse de Monsieur Jean-Pierre Meyers.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (Article 14.1 de l'Annexe)

Les mandataires sociaux n'ont pas, à la connaissance de la société, fait l'objet au cours des cinq dernières années de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de

surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des mandataires sociaux, à l'égard de L'Oréal, et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs (Articles 14.2 et 18.3 de l'Annexe)

Le point 3.2.2 du Rapport du Président (page 101 du présent Tome 2) examine la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel

exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de 6 administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.

Voir également le point 2.6.8. du Rapport de gestion (page 82 du présent Tome 2) qui traite des accords portant sur les titres composant le capital de la société.

Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration (Article 16.2 de l'Annexe)

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à L'Oréal ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

3.4. Informations sur les séances du Conseil d'Administration : de bonnes pratiques

Le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement qui, tout en respectant rigoureusement la loi, assure les conditions d'un bon gouvernement de l'entreprise. Nommés par les actionnaires, les administrateurs contrôlent la gestion économique et financière du Groupe et participent à la définition de sa stratégie. Ils examinent et approuvent les grandes lignes d'actions retenues par la Direction Générale, qui les met en œuvre.

En 2008, le Conseil s'est réuni 6 fois, avec un taux d'assiduité de 90 % en moyenne. Les administrateurs étaient tous présents à l'Assemblée Générale. Pour 2008, le Conseil a particulièrement apprécié les présentations qui lui ont été faites, souvent en présence de dirigeants, et les débats qui ont suivi sur un grand nombre des aspects de la stratégie du Groupe et des perspectives de chaque Division.

De nouveaux progrès ont été constatés dans le fonctionnement des Comités du Conseil, dont les travaux préparatoires en facilitent les délibérations. La description des principaux travaux conduits par chaque Comité se trouve ci-dessous ; elle permet d'identifier les principaux thèmes traités ensuite en réunion du Conseil.

Le taux de participation de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil se trouve dans le tableau de répartition des jetons de présence dans le chapitre du Rapport de Gestion sur les rémunérations des mandataires sociaux, page 74 et suivantes.

3.4.1. Evaluation du Conseil d'Administration : un Conseil qui examine périodiquement son mode de fonctionnement et évalue son organisation et la qualité de ses travaux

Le Conseil procède chaque année dans sa dernière réunion, à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement.

A partir de la synthèse des entretiens individuels préalables entre l'administrateur et le Secrétaire du Conseil, le Conseil envisage les voies de progrès toujours possibles et, à l'issue du débat qui a lieu, prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles.

Cette évaluation s'effectue maintenant dans le cadre du code AFEP-MEDEF, auquel le Conseil se réfère comme il l'a indiqué dans un communiqué le 28 novembre 2008.

Les administrateurs ont à nouveau exercé en 2008 leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des Comités du Conseil. Le Conseil a estimé que la qualité de ses réunions ne cesse de s'améliorer. Le regard sur la stratégie s'est approfondi conformément aux souhaits des administrateurs qui estiment avoir une meilleure connaissance des métiers, des marchés et de la concurrence. Le Conseil mesure avec régularité les différents enjeux stratégiques du Groupe et il prend les décisions correspondantes.

Pour participer aux débats et prendre des décisions en connaissance de cause, l'administrateur doit disposer des documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et au bon déroulement collégial des travaux du Conseil. Le Conseil a disposé en 2008 d'une information régulière et fiable sur l'activité du Groupe. Les administrateurs souhaitent que les progrès ainsi constatés continuent d'enrichir leurs délibérations et ils ont proposé d'élargir encore les thèmes à mettre à l'ordre du jour de leurs réunions, notamment dans le cadre de la stratégie.

Le Conseil, avec la Direction Générale, a contribué à la mise en place dans le Groupe d'un Code de déontologie boursière. Sur la base des textes de loi, règlements et recommandations, ce code rappelle qu'une information privilégiée ne doit être transmise et utilisée qu'à des fins professionnelles. Une information privilégiée est une information non publique, précise, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence sensible sur le cours de l'action. Cette information privilégiée peut être, notamment, de trois sortes : stratégique, liée à la définition et à la mise en œuvre de la politique de développement du Groupe ; récurrente, liée au calendrier annuel de production et de publication des comptes annuels et intermédiaires, des communications régulières ou des réunions périodiques consacrées à l'information financière ; ponctuelle, liée à un programme, à un projet ou à une opération financière donnée.

Le Code de déontologie boursière incite à la plus grande prudence quand il s'agit pour le détenteur d'une information privilégiée de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement Intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur, qui a le statut d'initié permanent, de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose, dans le cadre de ses fonctions particulières, d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'Autorité des Marchés Financiers chaque transaction réalisée par eux ou leurs proches sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la société.

3.4.2. Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2008 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux

Voir le Rapport de Gestion, page 79.

3.4.3. Le règlement intérieur du Conseil d'Administration

Les travaux du Conseil s'organisent autour d'un Règlement Intérieur qui a pour objet de compléter les règles légales,

réglementaires et statutaires auxquelles le Conseil dans son ensemble et les administrateurs en particulier s'astreignent naturellement. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux.

Ce Règlement Intérieur est susceptible d'être modifié par le Conseil compte tenu de l'évolution des lois et règlements, mais aussi de son propre mode de fonctionnement. Dans ce cas, le nouveau Règlement Intérieur est rendu public dans les meilleurs délais, dans un premier temps sur le site Internet.

Ce Règlement a été dans un premier temps mis à jour en 2006, au moment où le Conseil a décidé de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général et où il est apparu opportun de préciser la mission et le rôle de chacun. La dernière mise à jour du Règlement date de février 2008, après notamment la scission du Comité « Management et Rémunérations » avec la création par le Conseil de deux nouveaux comités d'études : le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations (voir ci-dessous).

Voir le Règlement Intérieur dans son intégralité, en annexe à ce Rapport page 124 et suivants.

3.4.4. Information du Conseil sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la société

La situation financière et la situation de la trésorerie sont revues deux fois par an en séance du Conseil, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels.

Les engagements de la société sont examinés au moment du renouvellement annuel des autorisations données au Directeur Général et des délégations qu'il consent.

3.4.5. Les Comités du Conseil d'Administration : des Comités d'études actifs dans la préparation des travaux du Conseil

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux préparatoires de ses Comités d'études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les Comités ont été à nouveau chargés par le Conseil en 2008 de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités est donnée en introduction au Document de Référence (tome 1, page 7) ; leurs missions sont précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil et leurs travaux en 2008 sont détaillés dans le présent Rapport. Les Comités agissent dans le cadre de la mission

qui leur a été confiée par le Conseil et n'ont donc pas de pouvoir de décision.

Conformément aux décisions prises par le Conseil d'Administration fin 2007 de scinder en deux le Comité « Management et Rémunérations », le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations ont été mis en place début 2008. Le Conseil a noté qu'il s'agit d'un réel progrès dans la préparation et le suivi de ses travaux.

3.4.5.1. Le Comité « Stratégie et Réalisations »

Ce Comité éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au Conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers. Dans ce cadre, le Comité examine les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions, les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

Le Comité est composé de six administrateurs de L'Oréal, dont deux membres appartenant à la famille Bettencourt (Mme Liliane Bettencourt et M. Jean-Pierre Meyers) et deux membres émanant de Nestlé (M. Peter Brabeck Letmathe et M. Francisco Castañer Basco). Il est présidé par le Président du Conseil (Sir Lindsay Owen-Jones) et un administrateur indépendant en fait également partie (M. Bernard Kasriel). Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Comité s'est réuni 4 fois en 2008, en présence de tous ses membres. Outre l'activité des Divisions et des Zones géographiques du Groupe, avec notamment l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, le Comité a examiné les conditions de l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté et le programme de rachat d'actions.

Différents aspects de la stratégie et particulièrement des métiers de L'Oréal ont été présentés et discutés en Comité, puis en séance du Conseil en présence de dirigeants. L'attention du Comité s'est portée en fin d'année sur les conséquences de la crise financière ; le Conseil a pu à nouveau constater la robustesse du bilan de L'Oréal.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

3.4.5.2. Le Comité d'Audit

Ce Comité s'assure que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe est confronté en France et à l'étranger, dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

Par ailleurs, si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil. Le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer

dans l'accomplissement de sa mission, notamment les cadres responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information financière.

Les administrateurs membres du Comité sont au nombre de trois : M. Charles-Henri Filippi, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue, Président du Comité depuis avril 2008, M. Jean-Pierre Meyers et M. Francisco Castañer, tous les deux membres du Comité depuis sa création en 1999. Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise deux tiers d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence.

En 2008, le Comité s'est réuni 4 fois, en présence de tous ses membres et des Commissaires aux Comptes. Les documents comptables et financiers, nécessaires, notamment dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels, lui ont été communiqués préalablement aux séances concernées.

Le Comité a en 2008 auditionné le Vice-Président Directeur Général Administration Finances, le Directeur des Affaires Economiques, le Directeur des Opérations Financières et de la Trésorerie, le Directeur Juridique, le Directeur du Contrôle Interne, le Directeur de l'Audit Interne et le Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information. Le Comité a jugé que les travaux de l'Audit Interne et le processus de Contrôle Interne en place, qu'il a examinés à plusieurs reprises notamment sous l'aspect des risques, progressent en qualité. Le Comité a par ailleurs pris connaissance de l'endettement et de la structure du financement de la société, ainsi que des risques sur les principales contreparties.

Le Comité a également examiné les risques juridiques et la situation des provisions et des contentieux dans le cadre de la clôture des comptes, ainsi que la mise en œuvre de plans d'amélioration de la sécurité des systèmes d'information et la réalisation d'une cartographie des risques informatiques.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

3.4.5.3. Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations fait des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs, émet un avis sur les propositions du Président pour la nomination du Directeur Général et veille à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil et conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il émet un avis sur la qualification d'administrateur indépendant et vérifie les critères d'appréciation.

Les administrateurs membres du Comité sont au nombre de trois : M. Bernard Kasriel, administrateur indépendant et Président du Comité, M. Jean-Pierre Meyers et M. Peter Brabeck Letmathe. Ces administrateurs participent de

manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence.

Le Comité s'est réuni 3 fois en 2008, en présence de tous ses membres. Le Président du Conseil est associé à ses travaux, à l'exception de tous les sujets qui le concernent, de près ou de loin.

Le Comité a examiné l'organisation du Conseil, des Comités et particulièrement celle du Comité d'Audit dont l'expertise financière a été renforcée. Il a travaillé sur un meilleur cadencement du renouvellement des administrateurs.

Compte tenu notamment des nouvelles obligations en matière d'informations à publier sur les administrateurs, le Comité a proposé au Conseil de valider les critères d'indépendance et d'examiner au cas par cas la situation correspondante de chacun des administrateurs. Dans ce Document de Référence 2008 (tome 1 page 07 et tome 2 pages 101 à 113) les administrateurs indépendants sont dans ce cadre clairement qualifiés, compte tenu également des critères retenus par le Conseil.

Le Comité a également suivi l'évolution du Comité de Direction du Groupe.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

3.4.5.4. Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération du Président et du Directeur Général, particulièrement au regard des recommandations de place, sur la mise en place de plans incitatifs à long terme, prévoyant par exemple des distributions de stock-options ou d'actions gratuites, et sur l'enveloppe des jetons de présence et leur mode de distribution.

Les administrateurs membres du Comité sont au nombre de trois : M. Bernard Kasriel, administrateur indépendant et Président du Comité, M. Jean-Pierre Meyers et M. Peter Brabeck Letmathe. Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la société est contrôlée par deux actionnaires de référence.

En 2008, le Comité s'est réuni 3 fois, en présence de tous ses membres et en toute indépendance. Le Président du Conseil est associé à ses travaux, à l'exception de tous les sujets qui le concernent.

Sur proposition du Comité qui en a débattu, le Conseil a arrêté en 2008 le principe et le mode de calcul des conditions

liées aux performances du Directeur Général pour le calcul de ses indemnités dans le cas de la cessation de ses fonctions. L'engagement réglementé correspondant a fait l'objet d'un rapport des Commissaires aux Comptes, publié dans le Document de Référence, et a été voté en Assemblée Générale en avril 2008.

Par ailleurs, et dans la continuité des autorisations votées il y a deux ans par l'Assemblée Générale des actionnaires (en 2007), le Comité a examiné la possibilité et les conditions d'attribution en fin d'année 2008 d'options ou d'actions gratuites aux salariés de l'entreprise. Il a été amené à recommander au Conseil de décaler les attributions éventuelles à une période postérieure à l'arrêté des comptes, conformément aux recommandations de l'AFEP et du MEDEF.

Enfin, dans le cadre des recommandations d'octobre 2008 de l'AFEP et du MEDEF sur la rémunération des mandataires sociaux, le Comité a proposé au Conseil de publier un communiqué selon le modèle préconisé, d'adopter la présentation des rémunérations du Président et du Directeur Général dans le Document de Référence 2008 telle que recommandée et d'engager la réflexion sur les modalités et les conséquences de la mise en œuvre d'un éventuel abandon à toute référence à un contrat de travail suspendu.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

3.4.6. Rémunérations des mandataires sociaux

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont intégralement traités dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration, page 74 et suivantes :

- **les rémunérations des membres du Conseil d'Administration ;**
- **les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux :**
 - rémunération du Président,
 - rémunération du Directeur général.
- **le contrat de travail et le mandat social :**
 - engagements pris à l'égard du Président,
 - engagements pris à l'égard du Directeur Général.

Les options d'actions et l'attribution gratuite d'actions sont traitées dans leur ensemble dans le Rapport de Gestion, page 90 et suivantes.

- **Autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2007 de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions de la société ;**
- **Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A. en cours ;**

- Options consenties à des salariés non mandataires sociaux de L'Oréal ou levées par eux ;
- Options levées par les mandataires sociaux nommés par le Conseil ;
- Options attribuées aux mandataires sociaux nommés par le Conseil ;
- Autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2007 de procéder à l'attribution gratuite d'actions.

3.4.7. Notation financière

Le Groupe L'Oréal est noté par les agences qui lui ont attribué, en octobre 2008 pour Standard & Poor et en juillet 2008 pour Moody's et Fitch, respectivement les notes à court terme A1+, Prime1 et F1+, sans changement par rapport à 2007.

3.4.8. L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires

Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur, et que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires (B.A.L.O.).

3.5. Rapport du Président sur le Contrôle Interne

A la demande du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent rapport sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne du Groupe.

Pour la composition et la rédaction du présent Rapport ainsi que la définition du Contrôle Interne, nous nous sommes appuyés sur le Cadre de Référence recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 janvier 2007.

3.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe ») et vise à assurer que :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine de la société est valorisé et ses actifs protégés ;
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière

et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Toutefois une garantie absolue que ces objectifs soient atteints ne peut être fournie.

3.5.2. Composantes du dispositif

3.5.2.1. Organisation et environnement du Contrôle Interne

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les hommes. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

Les valeurs du Groupe

L'Oréal s'est construit sur des valeurs fortes qui ont guidé son développement et contribué à faire sa réputation : l'intégrité, la loyauté, la confiance, la transparence ainsi que le respect de la personne humaine et de la diversité. La Charte Ethique permet de comprendre comment ces valeurs doivent se traduire dans le comportement et les actions des collaborateurs au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. Ce document, qui existe en 43 langues, a été distribué à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et sera remis à chaque nouveau collaborateur. Le Directeur de l'Ethique, rattaché directement au Directeur Général, est notamment

chargé de s'assurer du respect de la Charte Ethique. Un site intranet comportant des informations complémentaires sur l'éthique est mis à la disposition des collaborateurs. Une large campagne de formation en matière éthique a été menée en 2008 et se poursuivra en 2009. En particulier, un module de formation sur l'éthique est inclus dans un séminaire que suivent tous les cadres nouvellement embauchés. Des modules sur l'éthique ont été intégrés dans 9 formations existantes visant notamment les Patrons de pays, les Patrons d'usines, les acheteurs, les recruteurs et d'autres catégories de cadres dirigeants.

Les responsabilités opérationnelles et fonctionnelles

Le Groupe est structuré en Divisions opérationnelles et Zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles apportent leurs expertises à chaque Division opérationnelle ou Zone géographique et y sont représentées par des spécialistes au service des Divisions et des Zones.

Des responsabilités mondiales de représentation, d'animation et de Contrôle Interne des activités relevant de leur direction ou de leur division sont confiées à chacun des membres du Comité de Direction. Le processus de formalisation des délégations de pouvoirs et de responsabilités se poursuit. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégués sont limités et encadrés conformément notamment aux dispositions de la Charte Juridique.

Au sein des Divisions et des Zones, les spécialistes de gestion, de systèmes d'information, de relations humaines ou de technique logistique et industrielle, qui agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ont un double rattachement opérationnel et fonctionnel. Cette organisation matricielle facilite la diffusion des bonnes pratiques et le contrôle des opérations, tout en intégrant les spécificités des marchés et des modes de distribution.

La Direction de la « Supply Chain », intégrée en 2007 à la Direction Générale des Opérations, met en place les mesures visant à la maîtrise des flux de produits et des flux d'information. Ces mesures passent par une plus grande finesse de pilotage de nos stocks pour améliorer la réactivité aux évolutions du marché et le service aux clients, par la rationalisation de nos réseaux physiques (centrales de distribution et transports) pour réduire nos coûts, et par l'optimisation de nos techniques de prévisions de ventes.

Egalement, la réorganisation et la mutualisation de l'ensemble des catégories d'achats au sein de la Direction Générale des Opérations au cours de l'année 2008 répondent à une volonté forte de renforcer nos relations avec les fournisseurs et nos conditions d'achats, et également de mieux maîtriser l'ensemble des processus achats.

La politique de Relations Humaines

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Relations Humaines chez L'Oréal se définit par la recherche constante de l'excellence dans les recrutements

et le développement des talents au sein du Groupe, de façon à assurer le niveau de compétence requis dans tous les domaines. Ces activités s'inscrivent aussi dans la politique de diversité du Groupe, cherchant à valoriser et respecter la différence partout dans l'organisation. Les centres de l'Education Permanente proposent des programmes techniques ou d'aide à l'intégration ou au management, adaptés aux différents profils de postes et visant à la maîtrise des métiers, dans tous les domaines d'activité.

Les systèmes d'information

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction Générale Administration et Finances, qui veille à l'harmonisation d'un « ERP » (Enterprise Resource Planning), logiciel de gestion commun à la grande majorité des filiales et émet les directives en matière de sécurité des systèmes. Le plan de déploiement mondial du progiciel intégré contribue également à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus de production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, la Direction Générale des Opérations poursuit l'implantation, dans les entités industrielles, d'un logiciel de production et de gestion intégré.

Les procédures et normes encadrant les activités

Chaque Direction Fonctionnelle, dans son domaine propre, a la mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités consolidées. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clefs ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne ». Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches ont été actualisées et enrichies en 2007, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction Groupe. Un questionnaire par fonction opérationnelle est proposé aux filiales afin qu'elles puissent faire un bilan de leur entité, effectuer leur propre diagnostic en matière de Contrôle Interne et déterminer les axes d'amélioration pour leur périmètre d'activité.

3.5.2.2. Diffusion en interne des informations

Le partage des informations

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne a été diffusée individuellement aux Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de l'ensemble des filiales consolidées y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les questionnaires d'auto diagnostic, les Chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites Intranet du Groupe.

Les autres moyens de communication interne

Les Zones et Divisions ont pour mission de relayer auprès des filiales les orientations émanant de la Direction Générale. Elles organisent régulièrement des Comités de Politique



Générale (CPG) ou des réunions internationales destinées à communiquer directement avec les Patrons de pays et d'affaires. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations.

3.5.2.3. Gestion des risques

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité. Ces risques sont identifiés dans le chapitre « Facteurs de risques » page 69 et suivantes du Rapport de Gestion et les dispositifs pour améliorer leur anticipation et leur traitement y sont mentionnés. Par ailleurs le règlement du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

L'analyse des risques comptables et financiers majeurs portant sur les processus des filiales a permis d'identifier les améliorations nécessaires en termes de Contrôle Interne, notamment dans les domaines vente, achats, stocks et immobilisations corporelles. Ces sujets ont été confiés à un groupe de travail chargé de la mise à jour des normes du Groupe relatives à ces domaines (cf. « les normes de gestion » au paragraphe 3.5.4.2 ci après)

3.5.2.4. Activités de contrôle

Les mesures préconisées par le Groupe

Dans chaque domaine d'activité, les mesures préconisées relatives aux points clefs de contrôle sont déterminées par les Directions Fonctionnelles.

- Dans le domaine des Relations Humaines, les obligations liées à la gestion du personnel précisent les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation ;
- Dans le domaine Juridique, la Charte juridique réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, de droit des marques, de la propriété intellectuelle, du droit des sociétés et du droit de la concurrence. La Charte Assurances rappelle que le Groupe a recours principalement à des programmes mondiaux intégrés pour couvrir notamment la responsabilité civile de toutes ses entités, ainsi que les dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti ;
- Dans le domaine de la sécurité et de la qualité, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des données, dont particulièrement les règles internes émises par la Direction Générale des Opérations, fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques

en matière d'organisation et de sécurité. Egalement, les normes de qualité de la production, définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi totalité des usines sont certifiées ISO 9001, pour leur production, ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 1800 pour leur politique sécurité ;

- Dans le domaine des achats, le code de déontologie achats édicte les comportements à respecter dans la gestion des fournisseurs. La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appels d'offre précisent les conditions de mise en concurrence et de référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande », qui requiert un circuit de validation préalable, a pour objectif de faciliter et renforcer la maîtrise des dépenses et des investissements des entités du Groupe ;
- Dans le domaine de la « Supply Chain », les principales missions consistent à définir des préconisations concernant : d'une part le service au client, exprimé notamment à travers les conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement, et d'autre part la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité, les transports ;
- Dans le domaine de la Finance et de la Trésorerie, la Charte Financière et la norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. Par ailleurs, le Code de déontologie boursière, détaillé plus haut dans les conditions de préparation des travaux du Conseil d'Administration, est applicable à l'ensemble des collaborateurs ;
- En matière de consolidation et de gestion, les activités de contrôle sont décrites au paragraphe relatif au Contrôle Interne comptable et financier.

3.5.2.5. Surveillance permanente du dispositif de Contrôle Interne

La surveillance exercée par les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs : ainsi, les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail, la Direction Sécurité, Hygiène & Environnement pour des vérifications liées à la sécurité des sites et au respect de l'environnement, la Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité de la production. Des indicateurs et des procédures de reporting permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de chacune de ces Directions Fonctionnelles.

Le rôle de l'Audit Interne

L'Audit Interne est une équipe centrale rattachée au Vice-Président Directeur Général Administration et Finances et qui effectue des missions régulières de vérification des processus majeurs et d'application des principes et normes du Groupe.

L'Audit Interne a réalisé 47 missions en 2008. Ces audits ont porté sur 32 Affaires commerciales représentant environ 30 % du chiffre d'affaires du Groupe et 11 usines ou supply chains ; les usines auditées représentent environ 14 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 4 autres missions ont fait l'objet d'une définition préalable des objectifs. Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport comportant l'exposé des constats et des risques liés et formulant des recommandations dans le cadre d'un plan d'action à mettre en œuvre par l'entité auditée.

Des analyses transversales portant sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne permettent d'identifier les axes d'amélioration et de renforcement des procédures, en coordination avec la Direction des Affaires Economiques, la Direction du Contrôle Interne, les Divisions et les Zones. L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé un certain nombre de transactions spécifiques contribuant à augmenter l'efficacité de ses interventions. Depuis 2007, des missions visant à vérifier certains points clefs de Contrôle Interne dans les paramétrages du logiciel « ERP » sont exécutées avec la participation d'un expert système. L'Audit Interne a réalisé 12 de ces missions sur les deux années 2007 et 2008.

La Direction de l'Audit Interne partage les résultats de ses audits avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Inversement, les remarques des auditeurs externes formulées dans le cadre de leur mission annuelle, sont également prises en considération.

3.5.3 Acteurs

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne sont :

- La Direction Générale et particulièrement son Comité de Direction ;
- Le Comité d'Audit ;
- Les Directions Fonctionnelles ;
- La Direction de l'Audit Interne ;
- La Direction du Contrôle Interne.

La Direction Générale et son Comité de Direction

La mission de la Direction Générale est de définir les principes généraux en matière de Contrôle Interne et de s'assurer de leur mise en place correcte.

Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne les membres du Comité de Direction s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants

doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

Le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction Générale, au Contrôle Interne et à ses principaux domaines d'application. Depuis sa création, le Comité d'Audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de Contrôle Interne, et il en rend compte au Conseil d'Administration.

Chaque année, le Comité procède à un examen des principes et des méthodes, du programme et des objectifs ainsi que des conclusions générales des missions de l'Audit Interne. Les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne lui sont également présentés. Le Comité fait ensuite un compte-rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

Les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans son domaine, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux pays et aux entités.

La Direction Générale Administration et Finances

Elle a pour mission principale d'assister et de contrôler les Divisions Opérationnelles dans leurs activités administratives, financières et juridiques. Elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et la promotion d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique, communication financière, systèmes d'information, assurances. En matière d'assurances, le choix du Groupe est de ne recourir qu'à des assureurs de premier rang et de privilégier l'assurance de son risque client. Les résultats des audits conduits par les compagnies d'assurance dans les usines et les centrales de distribution sont utilisés pour améliorer le Contrôle Interne dans ces entités.

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les départements Qualité, SH&E (Sécurité Hygiène Environnement), Achats, Systèmes d'information (production), Ressources Humaines (production), Supply Chain, Organisation de la production, Gestion industrielle, Immobilier. Elle définit les normes et les méthodes dans les domaines de la qualité des productions, de la sécurité et de l'environnement. Elle assiste les Divisions Opérationnelles dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques industrielles et logistiques.

Les autres Directions Fonctionnelles

Sont également impliquées dans le Contrôle Interne, la Direction des Relations Humaines, la Direction de la Recherche et du Développement, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits, la Direction de la Communication et des Relations Extérieures qui coordonne

les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application. Cette Direction est également responsable de la coordination des actions de développement durable.

La Direction de l'Audit Interne

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit et donnent lieu avec leur accord, à l'établissement d'un plan d'audit annuel. Le choix des missions prend notamment en compte l'évaluation des risques les plus importants identifiés par les responsables des Divisions et des Zones géographiques. Le poids, la contribution aux principaux indicateurs économiques, l'antériorité des entités et le rythme de leur développement sont des paramètres qui sont également pris en considération.

Les plans d'action décidés suite aux audits font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure le taux de mise en place des recommandations, pondéré par les niveaux de risques attribués, ceci en étroite coordination avec les Divisions et Zones concernées. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés au Comité d'Audit.

La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, assure la diffusion et la mise à jour du guide « Les Fondamentaux du Contrôle Interne ». Des interventions fréquentes dans les séminaires et les cycles de formation contribuent à renforcer la connaissance de ces outils et à en améliorer l'appropriation par les opérationnels.

La Direction du Contrôle Interne, avec les experts métiers du Groupe, s'efforce de promouvoir la bonne compréhension des règles de Contrôle Interne et, à ce titre, a coordonné en 2008 l'animation d'un nouveau Comité de Contrôle Interne auquel participent la Direction des Affaires Economiques et celle de l'Audit Interne. L'objectif de ce Comité est de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne. Par ailleurs, la Direction du Contrôle Interne effectue également une veille constante des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

3.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Pour la rédaction du présent Rapport, nous nous sommes appuyés sur le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence de l'AMF. Une revue détaillée de l'ensemble des principes et points clés d'analyse qui y sont décrits a été effectuée fin 2007. Cette approche s'inscrit dans une démarche de progrès permanent

et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

3.5.4.1. Définition, objectifs et périmètre

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêtés des comptes et actions de communication.

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la Direction générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés (« le Groupe »).

3.5.4.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

L'organisation des Directions financières

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, gestion, services financiers, trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances l'élaboration des résultats consolidés du Groupe est la responsabilité de la Direction des Affaires Economiques. La présence à chacun des niveaux de l'organisation matricielle, d'un contrôleur de gestion, avec un double rattachement opérationnel et fonctionnel, participe au renforcement du dispositif du Contrôle Interne. Ce réseau des contrôleurs de gestion des filiales est animé par la Direction des Affaires Economiques en étroite liaison avec les contrôleurs de gestion des Divisions Opérationnelles et des Zones géographiques.

Le traitement et la centralisation des flux de trésorerie ainsi que la couverture des risques de change et de taux sont assurés par la Direction des Services Financiers, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

Les normes comptables

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire par toutes les filiales consolidées et qui permettent de fournir une information financière fiable. Ces règles comptables sont mises à jour régulièrement, tenant compte de l'évolution des réglementations en matière de principes comptables. Le périmètre de consolidation est actualisé en permanence :

- Les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités de recensement et de valorisation des engagements hors bilan. Elles sont conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés depuis 2005. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation, notamment IFRS, afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper au mieux leurs incidences sur les comptes du Groupe ;
- Le plan de comptes fournit les définitions et les modalités d'élaboration du reporting nécessaires à l'établissement des comptes.

Les normes de gestion

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs du Bilan et du Compte de Résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clefs.

L'initiative majeure entamée en 2008 est l'examen et l'amélioration des normes de gestion et procédures de Contrôle Interne y afférentes. Ce travail a pour objectif à la fois de répondre aux constats de l'Audit Interne et de couvrir les domaines correspondant aux risques comptables et financiers des filiales mentionnés au paragraphe 3.5.2.3 « *Gestion des risques* » ci-dessus. Ce travail s'inscrit également dans une perspective de rapprochement avec le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF, et participe au processus d'amélioration continue.

L'organisation et la sécurité des systèmes d'information

Les décisions concernant les choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe sont prises conjointement entre la Direction des Affaires Economiques et la Direction des Systèmes d'Information.

Au niveau des systèmes d'information, les équipes travaillent au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès.

La Charte de Sécurité Informatique, avec les précautions de confidentialité et la gestion des plans de secours, contient les règles qui précisent la bonne utilisation des postes de travail, la gestion et l'administration des serveurs et le choix des outils logiciels. La Politique de Sécurité Cadre alignée sur le standard ISO 17799 a été formalisée, avec la diffusion à toutes les entités du Groupe d'un outil d'auto diagnostic.

Les outils de pilotage

Le système de reporting mensuel des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacune des filiales et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs qui leur ont été fixés.

L'outil de reporting et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale, et ceci grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. A cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel identique à ces deux fonctions.

Par ailleurs, l'organisation du Groupe qui repose sur un reporting émanant de chaque filiale et adressé par pays directement à la société mère, sans agrégat intermédiaire, permet d'optimiser la transmission et l'exhaustivité de l'information, et en particulier de contrôler l'exactitude des taux de conversion.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit analyse notamment les procédures qui permettent :

- le respect des réglementations comptables et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- la remontée de l'information et son traitement ;
- l'application des normes de Contrôle Interne destinées à l'établissement des éléments financiers ;
- le respect des réglementations boursières, et plus précisément de la bonne application de la déontologie boursière en vigueur dans la Société.

Les points qui ont fait l'objet des réunions du Comité d'Audit en 2008 sont décrits plus haut dans le paragraphe consacré aux « *Comités d'études actifs dans la préparation des travaux du Conseil* » en page 115.

3.5.4.3. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes et les achats, font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

Ainsi, les plans d'investissement sont avalisés par le Comité de Direction au moment de l'établissement des plans stratégiques et tout changement par rapport aux montants acceptés intervenant au moment du budget ou au cours d'un exercice fait l'objet d'une autorisation préalable spécifique par la Direction Générale Administration et Finances.

La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion

Le processus de clôture des comptes est encadré par des instructions précises et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à toutes les filiales de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. Pour l'établissement des comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles ont pour objet, sur une base semestrielle, de vérifier notamment :

- le correct ajustement et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement) ;
- la vérification des opérations de consolidation ;
- la bonne application des normes, et notamment des règles de provisionnement des passifs ;
- la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées et, en particulier, la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

La Communication Financière

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier est communiqué en interne et en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le concours de la Direction Juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, dont ils assurent une veille permanente.

Leur rôle est également de transmettre avec précision et exactitude l'information fournie par la Direction des Affaires Economiques et la Direction Juridique. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet, au minimum d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale consolidée s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées presque intégralement aux membres du réseau des deux Commissaires aux Comptes statutaires, qui, après avoir procédé conjointement à l'examen de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

Le Président du Conseil d'Administration

3.6. Annexe : texte intégral du règlement intérieur du Conseil d'Administration

Préambule

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités d'études, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

3.6.1 Missions et compétences du Conseil d'Administration

3.6.1.1 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales 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.

Le Président ou le Directeur Général de la Société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'Administration peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou à des tiers, des missions ou mandats exceptionnels ayant notamment pour objet l'étude d'un ou plusieurs sujets déterminés.

Il peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même, ou son Président, soumet, pour avis, à leur examen.

Les administrateurs de la Société :

- apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement.

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'études.

3.6.1.2 Le président du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élit un Président parmi ses membres.

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie.

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. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil d'Administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil d'Administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toute circonstance les valeurs et l'image de la Société. Il s'exprime en qualité.

Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

3.6.1.3 Modalité d'Exercice de la Direction générale

Le Conseil d'Administration détermine la modalité d'exercice de la Direction générale.

La Direction générale de la Société est assumée, 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.

Le Conseil d'Administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale lors de la nomination, ou du renouvellement du mandat, du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration a la volonté constante de s'assurer de la permanence et de la continuité de la mise

en œuvre par la Direction générale des orientations qu'il a définies.

A cette fin, il confie à son Président le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil d'Administration et le Directeur Général.

3.6.1.4 Pouvoirs de la Direction Générale

Le Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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.

Toutefois, les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 150.000.000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société, sont soumises au Conseil.

Dans tous les cas, la conclusion d'une opération et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

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.

3.6.2 Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.6.2.1 Convocation du conseil

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Sauf circonstances particulières, elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

3.6.2.2 Information des administrateurs

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour et sur toutes questions qui sont soumises à l'examen du Conseil sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés ou remis dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil ou des Comités d'études. Si elles ne sont pas mises à sa

disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande. Ses demandes sont formulées auprès du Président du Conseil qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

3.6.2.3 Réunions du conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt social, et au moins 5 fois par an.

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard au début de l'été, sauf réunion extraordinaire.

3.6.2.4 Participation par des moyens de visioconférence ou de télécommunication

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 9 §2 des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Cependant ces modes de participation sont exclus lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur les points suivants :

- l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société ;
- l'établissement du Rapport de gestion incluant le Rapport sur la gestion du Groupe.

Les caractéristiques techniques des moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats.

Avant le début des délibérations, il doit être vérifié l'absence de tiers ou de micro ou de tout autre élément qui serait contraire au caractère confidentiel des délibérations.

3.6.2.5 Procès-verbaux

Le projet du procès-verbal de la dernière réunion du Conseil est adressé ou remis à tous les administrateurs au plus tard le jour de la convocation de la réunion suivante.

Le procès-verbal de délibération mentionne également la participation d'administrateurs par visioconférence ou télécommunication. Il fait aussi état de la survenance éventuelle d'incidents techniques relatifs à une réunion par visioconférence ou télécommunication lorsqu'ils ont perturbé le déroulement de la séance.

Pour chaque site autre que le lieu de réunion, l'administrateur participant par visioconférence ou télécommunication à la réunion du Conseil émarge une feuille de présence volante pour lui-même et, le cas échéant, pour l'administrateur qu'il représente. Le Secrétaire du Conseil annexera cette feuille de présence volante au registre de présence et recueillera, dans la mesure du possible, tout élément susceptible de

matérialiser la réunion par moyens de visioconférence ou de télécommunication.

3.6.3 Comités d'études

Lorsque le Conseil d'Administration crée des Comités d'études il en fixe la composition et les attributions.

Ces Comités agissent dans le cadre de la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et n'ont, donc pas de pouvoir de décision.

Le Conseil peut confier à leur Président, ou à un ou plusieurs de leurs membres, toute mission ou mandat exceptionnel afin de mener des travaux spécifiques d'étude ou de prospective.

Le mandataire rend compte de ces travaux au Comité concerné afin qu'il en délibère et en rende compte, à son tour, au Conseil d'Administration.

3.6.3.1 Comité d'Audit

3.6.3.1.1 Missions

Le Comité d'Audit doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles. Ceci afin d'éviter le possible et préjudiciable appauvrissement du patrimoine social.

Le Comité analyse, dans ce contexte, les procédures mises en place au sein du Groupe et qui permettent :

- le respect des réglementations comptables et de la bonne application des principes sur lesquels les comptes de la Société sont établis ;
- la remontée de l'information et son traitement à tous les niveaux ;
- l'identification, l'évaluation, l'anticipation, et la maîtrise des risques économiques, financiers et juridiques auxquels sont exposées la Société et ses filiales en France et à l'étranger ;
- l'application des normes de Contrôle Interne destinées à l'établissement des éléments financiers, en vigueur à tous les échelons de l'organisation ;
- le respect des réglementations boursières, et plus précisément de la bonne application de la déontologie boursière en vigueur dans la Société.

Cet audit permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des procédures existantes, et éventuellement à la mise en place de nouvelles.

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale jugent utile de lui soumettre.

3.6.3.1.2 Organisation des travaux

Le Comité d'Audit est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risques encourus, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins trois fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Le secrétariat du Comité est assuré par le Secrétaire du Conseil.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend les Commissaires aux Comptes et les dirigeants de la Société responsables notamment de l'établissement des comptes et du Contrôle Interne. Il examine les principes et les méthodes, le programme et les objectifs ainsi que les conclusions générales des missions de contrôle opérationnel de l'Audit interne.

Le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment les cadres responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

3.6.3.1.3 Rapport d'activité

Le Comité d'Audit rend compte au Conseil de ses travaux, autant de fois que nécessaire et en tout cas avant l'arrêté définitif des comptes annuels, et recueille ses observations.

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;
- sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures et du dispositif global ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

Le Comité d'Audit procède chaque année à l'examen de son mode de fonctionnement et, tenant compte des remarques qui peuvent lui être faites par le Conseil et la Direction

Générale, formule dans le cadre de sa mission, toutes propositions visant à améliorer la qualité des travaux.

3.6.3.2 Comité des Nominations

3.6.3.2.1 Missions

Le Comité des Nominations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'Administration, de :

- faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs ;
- émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général ;
- veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- superviser le process d'évaluation du Conseil ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil.

3.6.3.2.2 Organisation des travaux

Le Comité des Nominations est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

3.6.3.2.3 Rapport d'activité

Le Comité doit régulièrement faire le compte-rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

3.6.3.3 Comité des Rémunérations

3.6.3.3.1 Missions

Le Comité des Rémunérations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'Administration, d'établir des propositions relatives, notamment :

- à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ...);
- au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

3.6.3.3.2 Organisation des travaux

Le Comité des Rémunérations est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins trois fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

3.6.3.3.3 Rapport d'activité

Le Comité doit régulièrement faire le compte-rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

3.6.3.4 Comité « Stratégie et Réalisations »

3.6.3.4.1 Missions

Le Comité « Stratégie et Réalisations » a pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les orientations stratégiques du Groupe soumises au Conseil d'administration et de suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours.

Le Comité examine :

- les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale, ainsi que leurs conséquences en matière économique et financière ;
- les opportunités d'acquisitions ou de prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ;
- les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

Plus généralement, le Comité débat de toute question jugée essentielle pour l'avenir stratégique du Groupe et le maintien de ses grands équilibres financiers.

3.4.2 Organisation des travaux

Le Comité « Stratégie et Réalisations » est composé de six administrateurs de la Société. Il est présidé par le Président du Conseil d'administration.

Il se réunit sur convocation du Président du Comité chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins six fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil d'Administration lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

3.6.3.4.3 Rapport d'activité

Le Comité « Stratégie et Réalisations » rend compte au Conseil de ses travaux aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an.

3.6.4 Droits et obligations des administrateurs

Les administrateurs font preuve d'une totale intégrité.

3.6.4.1 Connaissance et respect des textes réglementaires

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance :

- des statuts de la Société ;
- des textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes à Conseil d'Administration françaises, spécialement :
 - les règles limitant le cumul de mandats,
 - celles relatives aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la société,
 - la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration.
- ainsi que des règles relatives à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au 4.6.

3.6.4.2 Respect de l'intérêt de la société

Les administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt de la Société et de l'ensemble de ses actionnaires.

Les administrateurs ont l'obligation de faire à part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux délibérations correspondantes.

3.6.4.3 Obligation de diligence

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il limite le nombre de ses mandats de manière à être disponible.

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- en assistant, le cas échéant même par des moyens de visioconférence ou de télécommunication à toutes les réunions du Conseil, sauf en cas d'empêchement majeur ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- en assistant aux réunions des Comités d'études dont il serait membre.

3.6.4.4 Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice du mandat.

Ces formations sont organisées et proposées par la Société et sont à la charge de celle-ci.

3.6.4.5 Obligation de réserve et de secret

Les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil. A l'extérieur de la Société, seule une expression collégiale est possible, notamment sous forme de communiqués destinés à l'information des marchés.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 alinéa 5 du Code de commerce.

Il est rappelé que l'obligation de discrétion s'impose à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

3.6.4.6 Déontologie boursière

3.6.4.6.1 Principes

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur a le devoir de s'abstenir d'effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d'effectuer sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun d'apprécier le caractère privilégié d'une information qu'il détient, et, en conséquence, de s'autoriser ou de s'interdire toute utilisation ou transmission d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la Société.

3.6.4.6.2 Périodes d'abstention

Outre la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, au cours de laquelle les initiés doivent s'abstenir, conformément à la loi, de toute opération sur les titres de la Société, il est recommandé aux administrateurs de s'abstenir de toute opération sur les titres de la Société pendant les 30 jours qui précèdent :

- le communiqué sur les résultats annuels ;
- le communiqué sur les résultats du premier semestre.

3.6.4.6.3 Délit d'initié

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées et au délit d'initié : article L. 465-1 du Code Monétaire et Financier et

articles 621-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

3.6.4.6.4 Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies par décret, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la Société ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 5000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique (declarationsdirigeants@amf-france.org), dans un délai de 5 jours de négociation suivant la réalisation de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil d'Administration de la Société une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le Rapport de gestion de la Société.

3.6.4.7 Détention d'un nombre minimal d'actions

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 1.000 actions de la Société.

La décision de mettre ou non les actions détenues par l'administrateur au nominatif, en toute ou partie, lui revient.

3.6.5 Rémunération des Mandataires Sociaux

3.6.5.1 Rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Le montant des jetons de présence est réparti entre les administrateurs de la manière suivante :

- une part égale attribuée à chacun d'entre eux, dont une partie fixe et une partie variable en fonction de l'assiduité aux réunions ;
- une part supplémentaire pour les membres des Comités d'études, cette part étant doublée pour leur Président.

Il peut être alloué par le Conseil d'Administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiées à des administrateurs.

3.6.5.2 Rémunération des Mandataires Sociaux nommés par le Conseil

Le Conseil d'Administration fixe librement les rémunérations du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Lors de la nomination par le Conseil d'Administration d'un mandataire lié à la Société par un contrat de travail, ce contrat est suspendu pour la partie de son objet se confondant avec celui du mandat.

Dans un souci de bonne gouvernance, le Conseil d'Administration considère que, à l'occasion de la nomination d'un mandataire lié à la Société par un contrat de travail, les droits à indemnités ou avantages nés de celui-ci, n'ont à être ni augmentés, ni réduits, mais seulement maintenus, dans les conditions fixées par la Loi.

Le Conseil a donc pour politique constante d'assimiler les mandataires sociaux, liés à la société par un contrat de travail, à des cadres Dirigeants au sens de la pratique sociale de la Société, pour tout élément accessoire à leur rémunération.

Ces mandataires sociaux relèvent, notamment, à ce titre, des mêmes régimes de retraite et de prévoyance que les cadres Dirigeants.

Pendant le cours de leurs mandats, les avantages sociaux des mandataires sont déterminés sur la base de l'ancienneté totale (contrat de travail et mandat) acquise au service de la Société.

Pour calculer l'assiette de ces avantages, notamment lorsqu'elle est pluriannuelle, il est tenu compte des périodes d'activité au titre du contrat de travail et du mandat.

En cas de révocation ou de non renouvellement du mandat social, il peut être prévu l'engagement de versement à un mandataire social lié à la Société par un contrat de travail d'une indemnité assise sur la rémunération fixe perçue au titre du mandat social, dans des conditions fixées par le Conseil, et sous réserve de la réalisation de conditions de performance définies, conformément aux dispositions légales. Cette indemnité se cumule, le cas échéant, avec l'indemnité de licenciement à laquelle il aurait éventuellement droit au titre de son contrat de travail rétabli.

En cas de départ ou de mise à la retraite, il peut être prévu l'engagement de versement à un mandataire social, lié à la Société par un contrat de travail, de l'indemnité de départ prévue pour les cadres dirigeants calculée conformément aux accords collectifs en vigueur à la date de départ ou de mise à la retraite, assise sur la rémunération fixe et variable perçue au titre du mandat social, et fonction de l'ancienneté totale acquise au titre du contrat de travail et du mandat social dans des conditions fixées par le Conseil, et sous réserve de la réalisation de conditions de performance définies. Cette indemnité ne pourra être inférieure à l'indemnité de départ ou de mise à la retraite à laquelle il aurait droit au titre de son contrat de travail et ne se cumulera pas avec celle-ci ni avec une indemnité pour cause de révocation ou de non-renouvellement de mandat.

3.6.6 Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Une fois par an le Conseil procède à une évaluation formalisée de son mode de fonctionnement, et prend, le cas échéant, toute mesure de nature à l'améliorer. Le Conseil en informe les actionnaires dans le Rapport annuel.

3.6.7 Modifications du règlement intérieur

Le présent Règlement pourra être amendé par décision du Conseil.