

# Un Conseil d'Administration toujours attentif aux bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise

## Un Conseil équilibré, diversifié, aux compétences élargies

Le Conseil s'est enrichi de deux nouveaux administrateurs qui ont été élus lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2005. M. Werner Bauer et M. Louis Schweitzer apportent ainsi au Conseil de L'Oréal leurs connaissances dans les domaines scientifique et industriel. Leurs compétences et leur expérience s'ajoutent à celles des autres administrateurs de L'Oréal.

Le Conseil comprend treize membres : six sont 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. Aux côtés du Président, six autres administrateurs sont des personnalités indépendantes fortes de leurs responsabilités professionnelles de haut niveau.

*“Tous les administrateurs ont le même devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement.”*

Dans un esprit de loyauté, tous les administrateurs ont le même devoir de vigilance, exercent leur totale liberté de jugement et respectent strictement le caractère collégial des décisions prises par le Conseil.

En matière de déontologie boursière, les principes que le Conseil s'applique à lui-même sont conformes aux mesures de prévention prises par L'Oréal vis-à-vis de ses collaborateurs. Elles conduisent à ce que l'utilisation et la transmission abusives d'informations privilégiées soient évitées et qu'un investissement dans les titres de la société soit effectué dans un cadre sécurisé. Dans le respect de l'intérêt de la société et de l'ensemble de ses actionnaires, les administrateurs ont de plus l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux délibérations correspondantes.

Le Conseil s'est réuni cinq fois en 2005, avec un taux d'assiduité de près de 88%. Les administrateurs sont également nombreux à participer à l'Assemblée Générale.

## Des comités actifs dans la préparation des travaux du Conseil

Les Comités du Conseil agissent dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement les travaux du Conseil, mais n'ont pas de pouvoir de décision.

### ■ Le Comité “Stratégie et Réalisations”

Le 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 options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences en matière économique et financière, les opportunités d'acquisitions, les opérations susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan. Il examine également les axes de développement du groupe.

Le Comité “Stratégie et Réalisations” s'est réuni cinq fois en 2005, en présence de tous ses membres.

En 2005, outre l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats de L'Oréal dans le contexte international, le Comité a examiné la situation des grands pays en termes de performance, de parts de marchés et de positions par rapport à la concurrence. Le Comité a également étudié des dossiers d'acquisitions possibles ainsi que la situation de la participation de L'Oréal dans Sanofi-Aventis.

### ■ Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit 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, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

Après avoir fixé le calendrier et l'ordre du jour de ses réunions, le Comité s'est réuni quatre fois en 2005, en présence de tous ses membres.

Les principaux thèmes examinés avec les responsables en charge de ces domaines dans la société ont d'abord porté sur les nouvelles normes comptables, les provisions, les contentieux et les assurances.

Le Comité a pris connaissance des travaux de la Direction de l'Audit Interne. Le Rapport du Président sur le Contrôle Interne lui a été présenté avec notamment un document de synthèse sur les règles fondamentales du Contrôle Interne. Il a été rappelé à cette occasion que le Contrôle Interne a pour objectifs la protection et la sauvegarde du patrimoine, la fiabilité et la cohérence de l'information, notamment financière, la conformité aux lois et réglementations en vigueur et l'amélioration des performances. En 2005, avant la publication des comptes du premier semestre, le Comité a consacré une grande partie de ses travaux à l'examen de la conversion des comptes 2004 et de l'établissement des comptes 2005 en normes IFRS.

#### ■ Le Comité "Management et Rémunérations"

Le Comité "Management et Rémunérations" assiste le Président et le Conseil dans leurs réflexions sur les plans de succession pour la Direction du groupe, réfléchit sur la composition du Conseil d'Administration et son éventuelle évolution, fait au Conseil des propositions sur la rémunération de la Direction Générale et les attributions de stock-options, s'enquiert des politiques générales de rémunération dans l'entreprise.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2005, en toute indépendance, et a principalement proposé ensuite au Conseil d'Administration un plan de succession pour la Direction Générale, des attributions de stock-options, les principes de fixation et le niveau de la rémunération de la Direction Générale.

Le Comité a demandé au Conseil d'approuver la proposition de Sir Lindsay Owen-Jones qui a souhaité présenter M. Jean-Paul Agon comme futur Directeur Général de L'Oréal. Le Conseil a remarqué que cette manière de préparer l'avenir était exemplaire, avec notamment une personnalité que le Conseil connaît et apprécie. M. Agon a à son actif de très belles réussites, particulièrement dans l'expansion et les résultats remarquables de L'Oréal aux Etats-Unis.

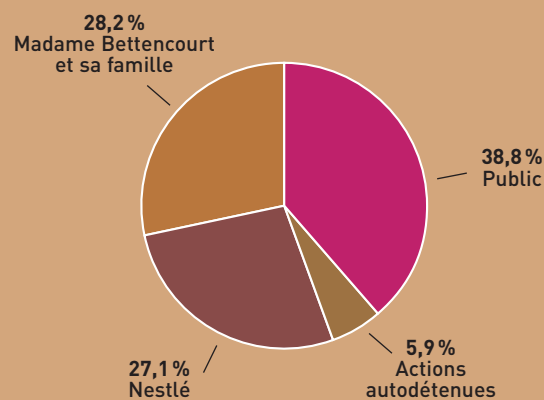
#### Une évaluation périodique du fonctionnement du Conseil, souhaitée depuis longtemps par les administrateurs

Chaque année, depuis 1996, le Conseil procède, à partir d'entretiens organisés par son Secrétaire sur la base des réglementations, recommandations et pratiques de place, à une évaluation formalisée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Il prend, le cas échéant, des mesures d'amélioration.

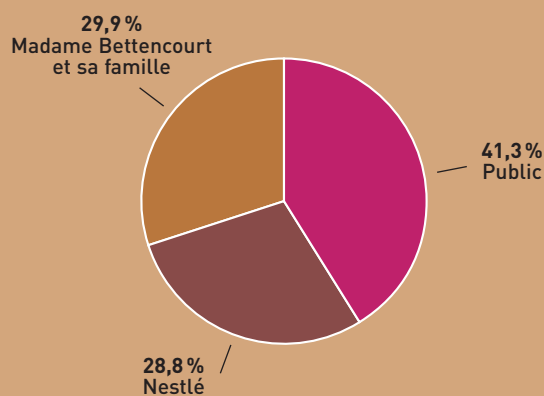
En 2005, le Conseil a apprécié le fait que plus de dirigeants sont intervenus dans les réunions ; il souhaite continuer dans cette voie de progrès. Ceci permet de connaître les principaux responsables et d'aborder toujours plus en profondeur tous les aspects de la stratégie du groupe.

Le Conseil a encouragé les Comités à faire plus régulièrement le compte rendu de leurs travaux, indispensable pour la qualité de ses débats.

Il a enfin demandé que l'organisation qui permet aux administrateurs de recevoir, en dehors des réunions, les informations pertinentes dont ils doivent prendre connaissance dans le cadre de leur mandat, soit encore améliorée. Le principe est que la société met à la disposition de ses administrateurs les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission.



RÉPARTITION DU CAPITAL  
AU 31 DÉCEMBRE 2005



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE  
AU 31 DÉCEMBRE 2005

#### Les Comités d'études du Conseil d'Administration

##### ■ LE COMITÉ "STRATÉGIE ET RÉALISATIONS"

6 membres :

- Sir Lindsay Owen-Jones (Président)
- Liliane Bettencourt
- Jean-Pierre Meyers
- Peter Brabeck-Letmathe
- Francisco Castañer Basco
- Bernard Kasriel

5 réunions en 2005.

##### ■ LE COMITÉ D'AUDIT

3 membres :

- Xavier Fontanet (Président)
- Jean-Pierre Meyers
- Francisco Castañer Basco

4 réunions en 2005.

##### ■ LE COMITÉ "MANAGEMENT ET RÉMUNÉRATIONS"

3 membres :

- Liliane Bettencourt (Présidente)
- Peter Brabeck-Letmathe
- Jean-Louis Dumas

4 réunions en 2005.