

# ADMINISTRATION ET FINANCES



**Christian Mulliez**  
Vice-Président  
Directeur Général  
Administration et Finances



## Respecter les grands équilibres financiers et faire progresser l'efficacité de nos organisations

La Direction Générale de l'Administration et des Finances de L'Oréal a poursuivi en 2006 une politique financière équilibrée. Celle-ci s'est accompagnée d'initiatives destinées à améliorer la productivité des organisations et des systèmes mis à la disposition des équipes opérationnelles.

Parmi tous les projets réalisés cette année, ceux dont la mise en œuvre constitue un progrès notable sont les suivants.

- Le progiciel de gestion intégré, déjà largement déployé dans le groupe, poursuit son implantation avec une extension aux centres de production européens et aux affaires de la zone Amérique du Nord.
- Lancé en 2006, le nouvel outil de reporting et de consolidation a permis de réaliser un progrès important en termes de suivi des entités et d'intégration des informations consolidées.
- Après la mise en place en 2005 du nouveau référentiel comptable (normes IFRS), les équipes du groupe en ont renforcé leur maîtrise tout au long de cette deuxième année d'application.
- Les chantiers de mutualisation des services d'appui se sont poursuivis à un rythme soutenu dans toutes les grandes filiales, permettant des gains de productivité et d'efficacité des structures.
- Les programmes d'optimisation des achats ont permis des économies notables et ont été étendus en 2006.

Par ailleurs, les actions lancées en 2005 dans le cadre du renforcement du Contrôle Interne ont conduit à élargir la diffusion des règles fondamentales à tous les niveaux concernés de responsabilité et dans toutes les entités. Sur ces bases, des initiatives pour renforcer le Contrôle Interne ont été lancées en 2006, avec le soutien des équipes du département de l'Audit Interne.

Dans tout le groupe, les équipes administration, gestion, finance et opération ont participé activement à la performance opérationnelle des affaires. Elles ont particulièrement apporté leur contribution à la maîtrise des cash-flows par un suivi rigoureux des stocks, des crédits-clients et des investissements. Ainsi, l'amélioration du cash-flow de L'Oréal s'est poursuivie en 2006 et contribue à renforcer les équilibres du bilan conforté par la participation détenue dans Sanofi-Aventis.

Au total, le groupe a poursuivi en 2006 sa politique de croissance forte et continue des dividendes, accompagnée d'un programme de rachat d'actions pour des montants significatifs.

— 20,9% —  
du CA en 2004

— 20,7% —  
du CA en 2005

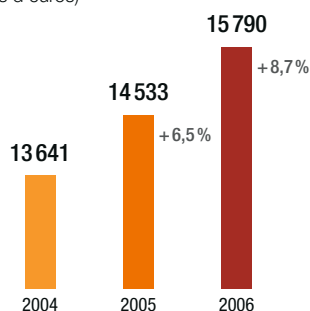
— 20,5% —  
du CA en 2006

Frais commerciaux et administratifs (hors The Body Shop)

## PERFORMANCES du groupe sur trois ans

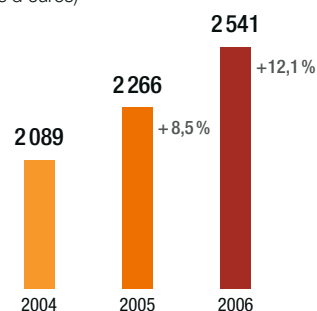
### > CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)



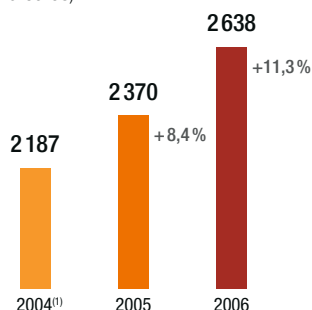
### > RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)



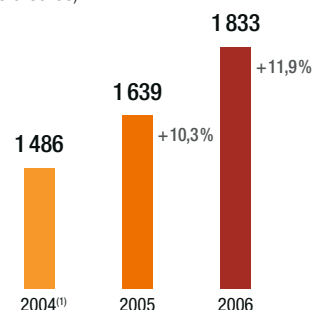
### > RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS<sup>(2)</sup>

(en millions d'euros)



### > RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PART DU GROUPE<sup>(2)</sup>

(en millions d'euros)



## RÉPARTITION par branche<sup>(3)</sup>

### > CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2006

Millions d'euros

Progression à données  
Comparables Publiées

Branche	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Progression à données comparables (%)	Progression à données publiées (%)
Cosmétique	15 011	+5,6%	+5,6%
The Body Shop <sup>(4)</sup>	435	+9,7%	–
Dermatologie <sup>(5)</sup>	344	+8,6%	+8,1%

### > RÉSULTAT D'EXPLOITATION 2006

Millions d'euros

Poids

Progression  
à données publiées

En % du CA

Branche	Résultat d'exploitation (millions d'euros)	Poids (%)	Progression à données publiées (%)	En % du CA
Cosmétique	2 423	95,4%	+9,5%	16,1%
The Body Shop <sup>(4)</sup>	58	2,3%	–	13,4%
Dermatologie <sup>(5)</sup>	59	2,3%	+10,0%	17,3%

(1) Par souci de comparaison, le compte de résultat pro forma 2004 est retraité pour prendre en compte la déconsolidation de Sanofi-Synthelabo au 1<sup>er</sup> janvier 2004 :

- en remplaçant la quote-part de résultat net de Sanofi-Synthelabo, soit 293,5 millions d'euros, par les dividendes perçus, soit 145,9 millions d'euros,

- et en neutralisant la plus-value de dilution nette d'impôt dégagée sur ces titres, soit 2 854,5 millions d'euros en brut et 471,1 millions d'euros d'impôt.

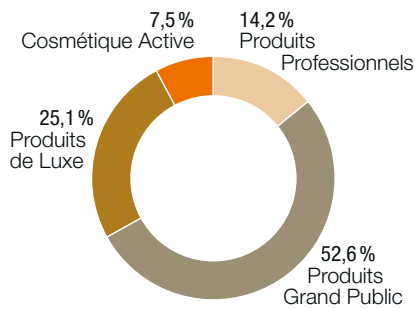
(2) Les éléments non récurrents comprennent les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs à long terme ainsi que les coûts de restructuration.

(3) Le groupe est constitué des branches cosmétique, dermatologie et The Body Shop.

(4) Données du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2006.

(5) Part revenant au groupe, soit 50 %.

## BRANCHE COSMÉTIQUE : chiffre d'affaires 2006

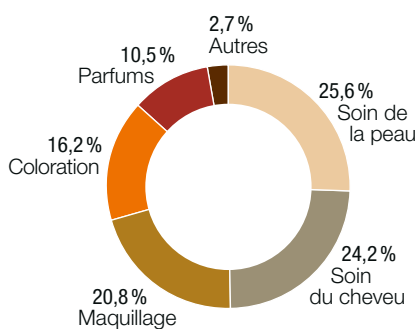


## &gt; POIDS DES DIVISIONS

## &gt; PAR DIVISION

	Millions d'euros	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Produits Professionnels	2 126	+3,8%	+3,2%
Produits Grand Public	7 903	+5,8%	+5,4%
Produits de Luxe	3 773	+5,1%	+5,3%
Cosmétique Active	1 128	+12,2%	+14,4%
<b>Total branche cosmétique<sup>(1)</sup></b>	<b>15 011</b>	<b>+5,6%</b>	<b>+5,6%</b>

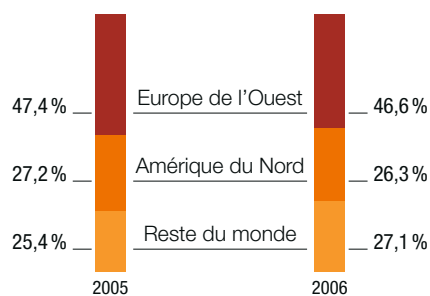
(1) Le solde entre le total de la branche cosmétique et les quatre divisions, soit 81 millions d'euros, est constitué, pour l'essentiel, de la vente à distance de produits cosmétiques.



## &gt; POIDS DES MÉTIERS

## &gt; PAR MÉTIER

	Millions d'euros	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Soin de la peau	3 850	+11,8%	+11,8%
Soin du cheveu	3 633	+3,8%	+3,7%
Maquillage	3 123	+4,0%	+3,5%
Coloration	2 432	+3,2%	+3,1%
Parfums	1 572	+7,8%	+6,9%
Autres	402	-4,7%	-4,6%
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>15 011</b>	<b>+5,6%</b>	<b>+5,6%</b>



## &gt; ÉVOLUTION DU POIDS DES ZONES GÉOGRAPHIQUES

## &gt; PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Millions d'euros	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Europe de l'Ouest	6 992	+3,5%	+3,7%
Amérique du Nord	3 954	+2,7%	+2,2%
Reste du monde, dont :	4 065	+12,7%	+12,8%
Asie	1 476	+7,9%	+7,4%
Amérique latine	1 021	+16,1%	+18,6%
Europe de l'Est	850	+22,0%	+24,8%
Autres pays	718	+8,5%	+4,5%
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>15 011</b>	<b>+5,6%</b>	<b>+5,6%</b>

## BRANCHE COSMÉTIQUE : résultat d'exploitation 2006

> PAR DIVISION	2005		2006	
	Millions d'euros	En % du CA	Millions d'euros	En % du CA
Produits Professionnels	406	19,7%	443	20,8%
Produits Grand Public	1 290	17,2%	1 421	18,0%
Produits de Luxe	724	20,2%	776	20,6%
Cosmétique Active	187	19,0%	221	19,6%
<b>Total des divisions cosmétiques<sup>(1)</sup></b>	<b>2 609</b>	<b>18,4%</b>	<b>2 860</b>	<b>19,1%</b>
Non alloué <sup>(2)</sup>	- 396	- 2,8%	- 437	- 2,9%
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>2 212</b>	<b>15,6%</b>	<b>2 423</b>	<b>16,1%</b>

> PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	2005		2006	
	Millions d'euros	En % du CA	Millions d'euros	En % du CA
Europe de l'Ouest	1 415	21,0%	1 527	21,8%
Amérique du Nord	708	18,3%	744	18,8%
Reste du monde	486	13,5%	589	14,5%
<b>Total des zones géographiques<sup>(1)</sup></b>	<b>2 609</b>	<b>18,4%</b>	<b>2 860</b>	<b>19,1%</b>
Non alloué <sup>(2)</sup>	- 396	- 2,8%	- 437	- 2,9%
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>2 212</b>	<b>15,6%</b>	<b>2 423</b>	<b>16,1%</b>

(1) Intègre le résultat d'exploitation de l'activité "divers cosmétiques" comprenant principalement l'activité de vente à distance de produits cosmétiques.

(2) Le "non alloué" correspond aux frais des directions fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options non affectés aux divisions cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

## L'ACTION L'ORÉAL (au 31 décembre 2006)

Capitalisation boursière <sup>(3)</sup>	48,55 milliards d'euros
Cours de l'action	75,90 euros
BNPA 2006 <sup>(4)</sup>	2,98 euros
Dividende par action 2006 <sup>(5)</sup>	1,18 euro
Performance annuelle de l'action en 2006	+ 20,86 %

(3) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2006, soit 639 616 410 actions.

(4) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action.

(5) Proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2007.

## &gt; PLACEMENT SUR 10 ANS EN ACTIONS L'ORÉAL

Achat de 50 actions à 297,89 euros <sup>(6)</sup> le 31 décembre 1996	14 894,50 euros
Valorisation au 31 décembre 2006, y compris réinvestissement des dividendes (578 actions à 75,90 euros)	43 870,20 euros
<b>Capital initial multiplié par 2,95 en 10 ans</b>	
<b>Taux de rendement (actuariel) : 10,36 %</b>	

## &gt; PLACEMENT SUR 20 ANS EN ACTIONS L'ORÉAL

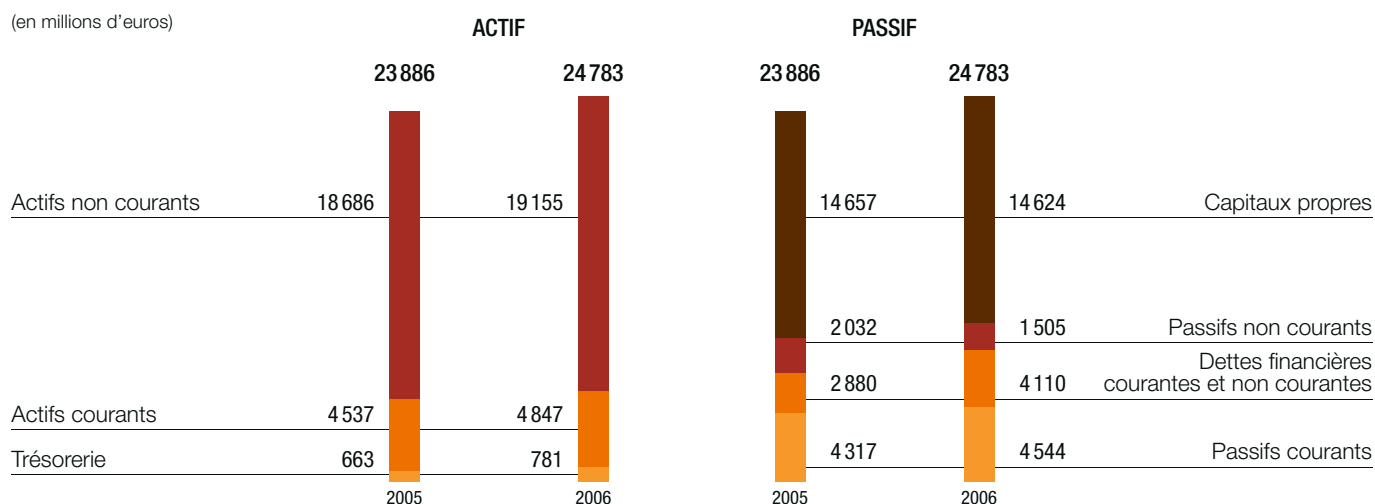
Achat de 25 actions à 586,17 euros <sup>(6)</sup> le 31 décembre 1986	14 654,25 euros
Valorisation au 31 décembre 2006, y compris réinvestissement des dividendes (3 719 actions à 75,90 euros)	282 272,10 euros
<b>Capital initial multiplié par 19,26 en 20 ans</b>	
<b>Taux de rendement (actuariel) : 15,31 %</b>	

(6) Cours non ajusté.

## BILAN, TRÉSORERIE ET RATIOS FINANCIERS 2006

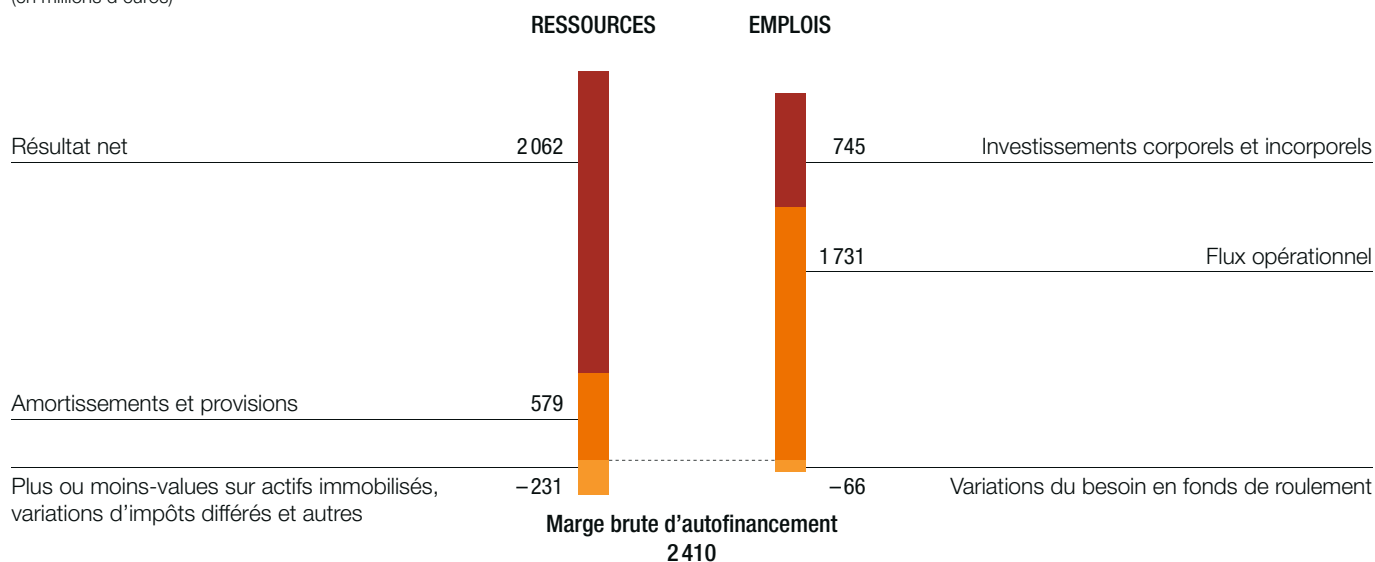
### > BILAN

(en millions d'euros)



### > RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS

(en millions d'euros)



### > RATIOS FINANCIERS

(en % du CA)

Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires

= 15,6 % 2005 16,1 % 2006

(en % des capitaux propres)

Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe / Capitaux propres d'ouverture

= 13,9 % 2005 12,5 % 2006

(en % des capitaux propres)

Ratio d'endettement net<sup>(1)</sup>

= 15,1 % 2005 22,8 % 2006

Marge brute d'autofinancement / Investissements

= 3,1 x 2005 3,2 x 2006

(1) Ratio d'endettement net =  $\frac{\text{Dettes financières courantes et non courantes} - \text{Trésorerie}}{\text{Capitaux propres part du groupe}}$

## L'ORÉAL sur 10 ans

<b>NORMES IFRS</b> (en millions d'euros)	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004<sup>(1)</sup> pro forma</b>	<b>2004</b>	<b>NORMES FRANÇAISES</b> (en millions d'euros)	<b>2004</b>
<b>Résultats</b>					<b>Résultats</b>	
Chiffre d'affaires consolidé	15 790	14 533	13 641	13 641	Chiffre d'affaires consolidé	14 534
Résultat d'exploitation	2 541	2 266	2 089	2 089	Résultat avant impôt des sociétés intégrées	2 063
En % du chiffre d'affaires	16,1	15,6	15,3	15,3	En % du chiffre d'affaires	14,2
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 638	2 370	2 187	2 334	Impôts sur les résultats	696
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	1 833	1 639	1 486	–	Résultat net opérationnel	1 659
Montant total du dividende	739	659	554	554	En % du chiffre d'affaires	11,4
					Résultat net opérationnel part du groupe	1 656
					Montant total du dividende	554
<b>Bilan</b>					<b>Bilan</b>	
Actifs non courants	19 155	18 686	15 734	15 734	Immobilisations nettes	11 534
Actifs courants	4 847	4 537	4 075	4 075	Actif circulant	6 645
Trésorerie	781	663	576	576	Dont liquidités	1 981
Capitaux propres <sup>(2)</sup>	14 624	14 657	11 825	11 825	Capitaux propres <sup>(3)</sup>	10 564
Dettes financières nettes courantes et non courantes	3 329	2 217	1 568	1 568	Emprunts et dettes financières	2 175
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>2 410</b>	<b>2 130</b>	<b>1 923</b>	<b>1 923</b>		
<b>Données par action</b> (en euros)					<b>Données par action</b> (en euros) – notes 4 à 6	
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	2,98	2,60	2,29	–	Bénéfice net opérationnel part du groupe <sup>(7)</sup>	2,46
Dividende net <sup>(3)/(4)</sup>	1,18 <sup>(5)</sup>	1,00	0,82	0,82	Dividende net <sup>(8)/(9)</sup>	0,82
Cours de l'action en fin d'année <sup>(3)</sup>	75,90	62,80	55,85	55,85	Avoir fiscal	–
Nombre d'actions moyen pondéré dilué	615 723 220	630 892 470	649 598 404	649 598 404	Cours de l'action en fin d'année <sup>(8)</sup>	55,85
					Nombre d'actions moyen pondéré	673 547 541

**IFRS**

(1) Par souci de comparaison, le compte de résultat pro forma présenté est retraité pour prendre en compte la déconsolidation de Sanofi-Synthélabo au 1<sup>er</sup> janvier 2004 : – en remplaçant la quote-part de résultat net de Sanofi-Synthélabo, soit 293,5 millions d'euros, par les dividendes perçus, soit 145,9 millions d'euros, – et en neutralisant la plus-value de dilution nette d'impôt dérogée sur ces titres, soit 2854,5 millions d'euros en brut et 471,1 millions d'euros d'impôt.

(2) Plus intérêts minoritaires.

(3) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 127 923 282 euros : la valeur nominale de l'action est désormais de 0,2 euro.

(4) Dividende fixé en euros depuis l'Assemblée Générale du 30 mai 2000.

(5) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2007.

**NORMES FRANÇAISES**

(1) Les données intègrent dans un but de comparabilité :

– en 1998, l'incidence pro forma du changement de méthode de consolidation de Synthélabo, suite à sa fusion avec Sanofi en mai 1999,

– les conséquences sur les années 1998 et 1999, qui résultent de la mise en place du règlement CRC n°99-02 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000. Ceci concerne la comptabilisation de la totalité des impôts différés évalués selon la méthode bilantielle et la conception étendue, l'activation des contrats de location financement considérés comme significatifs et le reclassement de la participation des salariés dans les charges de personnel.

	2003	2002	2001	2000 <sup>(2)</sup>	1999 <sup>(1)(2)</sup>	1998 <sup>(1)</sup>	1998	1997	1996
	14 029	14 288	13 740	12 671	10 751	9 588	11 498	10 537	9 200
	1 870	1 698	1 502	1 322	1 125	979	1 339	1 183	1 011
	13,3	11,9	10,9	10,4	10,5	10,2	11,6	11,2	11,0
	629	580	536	488	429	375	488	422	328
	1 661	1 464	1 236	1 033	833	722	807	722	644
	11,8	10,2	9,0	8,2	7,7	7,5	7,0	6,9	7,0
	1 653	1 456	1 229	1 028	827	719	719	641	568
	494	433	365	297	230	191	191	165	144
	8 136	8 130	8 140	7 605	5 918	5 299	5 590	5 346	4 687
	6 876	6 843	6 724	6 256	5 139	4 229	4 937	4 512	4 048
	2 303	2 216	1 954	1 588	1 080	762	903	825	810
	8 136	7 434	7 210	6 179	5 470	5 123	5 428	5 015	4 429
	1 941	2 646	2 939	3 424	1 914	1 718	1 748	1 767	1 598
	2,45	2,15	1,82	1,52	1,22	1,06	1,06	0,95	0,84
	0,73	0,64	0,54	0,44	0,34	0,28	0,28	0,24	0,21
	0,37	0,32	0,27	0,22	0,17	0,14	0,14	0,12	0,11
	65,00	72,55	80,90	91,30	79,65	61,59	61,59	35,90	29,79
	676 021 722	675 990 516	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160

(2) Les données 1999 et 2000 intègrent également l'incidence sur le bilan de la mise en place de la méthode préférentielle relative à la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001. L'impact de ce changement de méthode sur les comptes de résultat des années concernées n'est pas significatif.

(3) Plus intérêts minoritaires.

(4) Y compris les certificats d'investissements émis en 1986 et en tenant compte des attributions de titres gratuits. Ces certificats d'investissements et de droits de vote ont fait l'objet d'Offres publiques d'échanges le jour de l'AGO de L'Oréal du 25 mai 1993 (voir note COB du 3 juin 1993). Ils ont été reconstitués en actions suite à l'AGS du 29 mars 1999 et à l'AGE du 1<sup>er</sup> juin 1999.

(5) Données ajustées en fonction de l'attribution d'une action pour 10, décidée le 23 mai 1996 par le Conseil d'Administration.

(6) Division du nominal par 10 (Assemblée Générale du 30 mai 2000).

(7) Le bénéfice net par action est calculé en fonction d'un nombre de titres moyen pondéré selon les normes comptables en vigueur.

Dans le souci de communiquer sur des données véritablement récurrentes, L'Oréal calcule et publie un résultat net par action sur la base de son résultat net opérationnel part du groupe avant prise en compte de la provision pour dépréciation des actions propres, des plus et moins-values sur actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de l'amortissement des écarts d'acquisition.

Il y a, au 31 décembre 2004, 8,5 millions d'options de souscription attribuées à des cadres du groupe et susceptibles d'entraîner l'émission d'un nombre égal d'actions.

(8) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 127 923 282 euros : la valeur nominale de l'action est désormais de 0,2 euro.

(9) Dividende fixé en euros depuis l'Assemblée Générale du 30 mai 2000.