

2

Gouvernement d'entreprise *



2.1. Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	44	2.5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	82
2.1.1. Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence	44	2.5.1. Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat, prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce	82
2.1.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration	45	2.5.2. Indemnité de départ et régime de retraite	88
2.2. Composition du Conseil d'Administration	47	2.5.3. Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social	91
2.2.1. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2016	47	2.5.4. Rémunération du Président-Directeur Général due ou attribuée au titre de l'année 2016	93
2.2.2. Tableau de la composition du Conseil au 31 décembre 2016	58	2.6. Tableau de Synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues	98
2.2.3. Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux	59	2.7. État récapitulatif des opérations réalisées en 2016 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux	99
2.2.4. Les principes directeurs	60	2.8. Facteurs de risques et environnement de contrôle	99
2.3. Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	63	2.8.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	99
2.3.1. Information générale sur les séances en 2016 du Conseil d'Administration et de ses Comités	63	2.8.2. Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	100
2.3.2. L'activité du Conseil d'Administration	63	2.8.3. Dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	104
2.3.3. L'activité des Comités du Conseil d'Administration	65	2.8.4. Facteurs de risques et gestion des risques	106
2.3.4. Auto-évaluation du Conseil d'Administration	69	2.9. Rapports des Commissaires aux Comptes	121
2.3.5. Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration	70	2.9.1. Rapport établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	121
2.4. Rémunération des membres du Conseil d'Administration	80	2.9.2. Rapport Spécial sur les conventions et engagements réglementés	122
2.4.1. Règles de répartition au titre de l'exercice 2016	80		
2.4.2. Montants versés au titre de l'exercice 2016	80		
2.4.3. Règles de répartition au titre de l'exercice 2017	81		

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

Ce chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2016, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les procédures de Contrôle Interne mises en place par la Société sont également exposées ainsi que les Facteurs de Risques. Les Rapports des Commissaires aux Comptes liés au Gouvernement d'entreprise, à savoir celui sur le Rapport établi par le Président et celui sur les conventions et engagements réglementés y sont insérés.

2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1.1. LE CODE AFEP-MEDEF : LE CODE DE RÉFÉRENCE

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF. Il est consultable sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com/>.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéas 6 à 10 du Code de commerce, le présent chapitre intègre le Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que les procédures de Contrôle Interne et rend compte notamment des éléments suivants :

- ◆ de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- ◆ des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- ◆ du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des dispositions qui ont été écartées et des raisons pour lesquelles elles l'ont été ;

- ◆ des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ des limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général ;
- ◆ des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Les Facteurs de Risques sont également exposés dans ce chapitre.

Les autres informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce et notamment celles relatives au capital social et à l'actionnariat sont publiées dans le chapitre 6.

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé le présent Chapitre dans sa séance du 9 février 2017.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse, les dispositions du code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix.

2.1.2. L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Oréal dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

2.1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale adaptées aux spécificités de L'Oréal

Après une période de cinq années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de réunifier ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général de L'Oréal.

Le 17 avril 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon. Le Conseil d'Administration, lors de sa séance tenue le même jour, a décidé de reconduire le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à nouveau à M. Jean-Paul Agon, considérant que cette modalité d'exercice de la Direction Générale répondait le mieux aux spécificités de L'Oréal.

Cette décision a été prise, suite aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

En effet, le Conseil d'Administration considère que la qualité et la pérennité de cette performance est indissociable d'une vision claire des perspectives futures du Groupe, directement partagée avec les membres du Conseil. Cette vision est portée par un Président-Directeur Général qui, ayant fait toute sa carrière dans le Groupe, dispose d'une connaissance précise et opérationnelle des affaires et des métiers. Le secteur d'activité de L'Oréal requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, le métier de la beauté nécessitant également une communication forte et cohérente.

Par ailleurs, cette modalité d'exercice de la Direction Générale convient à la structure particulière de l'actionariat de L'Oréal : des actionnaires stables et fidèles avec, en particulier, deux grands actionnaires, très attachés au développement à long terme du Groupe.

2.1.2.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'assure d'être en mesure d'exercer pleinement ses missions afin que l'équilibre des pouvoirs soit garanti.

Une composition harmonieuse du Conseil d'Administration

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration repose principalement sur sa composition cohérente et harmonieuse ainsi que sur les qualités de ses administrateurs.

Aux côtés du Président-Directeur Général sont présents cinq administrateurs issus des grands actionnaires, parmi lesquels les deux Vice-Présidents du Conseil, sept administrateurs indépendants majoritaires au sein du Conseil (sept sur treize, hors administrateurs salariés) et deux administrateurs représentant les salariés. Tous sont pleinement impliqués et vigilants.

La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises (entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.) des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

L'équilibre entre les administrateurs disposant d'une mémoire historique et ceux plus récemment nommés permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme.

Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale

La Direction Générale communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances.

Le Conseil dispose de moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. Il a la possibilité de rencontrer les Dirigeants de L'Oréal à l'occasion de présentations ou lors des sessions dédiées à la stratégie.

Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil d'Administration apporte à la Direction Générale un soutien précieux. Le Président-Directeur Général conduit les travaux du Conseil afin d'obtenir cette adhésion et d'assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes que le Président-Directeur Général anime les débats et encourage les discussions au sein du Conseil d'Administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité. Il peut également décider d'organiser des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Par ailleurs, si la Direction Générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société sont soumises au Conseil d'Administration.

Une gestion attentive des conflits d'intérêts

Les administrateurs sont tenus d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires.

Le Conseil d'Administration évalue chaque année la situation des administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Chaque administrateur a l'obligation formelle de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, il doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondants.

Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces

La mise en place de Comités d'Études, leur composition et l'élargissement de leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration.

Tous les Comités comportent des administrateurs indépendants, 60 % pour le Comité d'Audit et la moitié pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Le Président de chacun de ces Comités est indépendant. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général. Ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Deux Comités sur quatre sont présidés par des femmes, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Les administrateurs salariés sont actifs au sein des Comités du Conseil. L'un est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'autre du Comité d'Audit.

Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions.

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2016, a de nouveau apprécié la qualité des travaux et recommandations de ses Comités qui ont contribué à éclairer ses décisions.

Une évaluation régulière du mode d'organisation et du fonctionnement du Conseil

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de son mode de fonctionnement, sur la base des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, les administrateurs se fixent tous les ans de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation. Ils recherchent un mode de fonctionnement optimal et s'assurent qu'ils disposent de tous les atouts nécessaires pour mener leurs missions à bien, en toute liberté.

Ainsi en 2016, le Conseil d'Administration a confirmé que le mode de gouvernance actuel était équilibré et efficace. Les processus de décisions sont clairs, l'équilibre des pouvoirs est bien assuré. Privilégiant une relation directe avec le Président-Directeur Général, il n'estime pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent.

Un Règlement Intérieur régulièrement mis à jour

Afin d'encadrer et d'organiser son action, le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur réaffirmant les principes directeurs de sa mission et les moyens dont il dispose pour accomplir celle-ci.

Le Règlement Intérieur traite tant des aspects formels des missions du Conseil que des droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.). Il est mis à jour par le Conseil afin de tenir compte de l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent du 7 décembre 2016 et du 9 février 2017. Elles concernent les règles de détention d'un niveau minimum d'actions L'Oréal par les administrateurs, la déontologie boursière suite à l'entrée en application du règlement européen Abus de Marché, les missions du Comité d'Audit suite à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance du 17 mars 2016 relative au Commissariat aux Comptes et l'instauration de réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Règlement Intérieur est publié en intégralité dans le présent chapitre.

2.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« Le Conseil d'Administration de L'Oréal rassemble des personnalités de talent, d'origines diverses, avec une grande expérience du business. »

Jean-Paul Agon – Président-Directeur Général de L'Oréal

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 par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités dans ce chapitre. Le Conseil tient à rappeler qu'il conduit avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la loi, des règlements et des recommandations de place.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'Administration comprend 15 membres :

- ◆ le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon ;
- ◆ cinq administrateurs issus des grands actionnaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers, Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers, M. Jean-Victor Meyers et deux de Nestlé, M. Peter Brabeck-Letmathe, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) ;

- ◆ sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton (depuis le 20 avril 2016), M. Charles-Henri Filippi, M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel ;
- ◆ deux administrateurs représentant les salariés, Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis.

Consécutivement à la désignation d'administrateurs représentant les salariés au Conseil d'Administration, un représentant élu du Comité Central d'Entreprise de L'Oréal, M. Thierry Magontier, assiste également aux réunions du Conseil, avec voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2016 se trouve au chapitre 6 du présent document.

2.2.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX EXERCÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016



JEAN-PAUL AGON

Nationalité française
60 ans

Dans le Groupe L'Oréal depuis 1978, après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- ◆ Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- ◆ Détient 556 500 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société française

Air Liquide S.A. * Administrateur

Autre

Fondation d'Entreprise L'Oréal Président du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Échéance du mandat

Sociétés étrangères

Société	Fonction	Échéance du mandat
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Administrateur	2014
L'Oréal USA Inc. (États-Unis)	Director	2014
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	2012
The Body Shop International PLC (Royaume-Uni)	Vice-Chairman and Director	2012

* Société cotée.

**FRANÇOISE BETTENCOURT MEYERS**

Nationalité française

63 ans

Fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Agir Pour l'Audition. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2017

- ◆ Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- ◆ Détient 24 443 actions L'Oréal en pleine propriété et 33 141 389 actions en nue-propiété

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Sociétés françaises**

Téthys SAS	Présidente Présidente du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente

Autres

Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration
Fondation Agir Pour l'Audition	Présidente d'Honneur et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat****Société française**

Clymène SAS	Présidente	2012
-------------	------------	------



PETER BRABECK-LETMATHE

Nationalité autrichienne
72 ans
Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe, administrateur de L'Oréal depuis 1997, est Vice-Président du Conseil d'Administration. Il est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2017

- ◆ Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- ◆ Détient 27 500 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Nestlé S.A. (Suisse) * Président du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés étrangères

Delta Topco Limited (Jersey) Administrateur

Exxon Mobil (USA) * Administrateur

Nestlé Skin Health S.A. (Suisse) Président

Autres

Forum Économique Mondial (Suisse) Vice-Président

Fondation du Verbier Festival (Suisse) Vice-Président

Hong Kong-Europe Business Council Administrateur

Water Resource Group 2030 (WRG) Président

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Échéance du mandat

Sociétés étrangères

Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse) Président du Conseil d'Administration et administrateur 2016

Delta Topco Limited (Jersey) Président du Conseil d'Administration 2016

Credit Suisse Group (Suisse) Vice-Président du Conseil d'Administration Administrateur 2014

Autre

Table Ronde des Industriels Européens (Belgique) Membre du Comité Exécutif Président du groupe de travail Relations Économiques Extérieures 2013

* Sociétés cotées.

**JEAN-PIERRE MEYERS**

Nationalité française

68 ans

Administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, Jean-Pierre Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, Président de la filiale d'investissement Téthys Invest, Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller et Président de la Fondation Agir Pour l'Audition.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- ♦ Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- ♦ Détient 15 332 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Sociétés françaises**

Téthys SAS	Vice-Président du Conseil de Surveillance Directeur Général
Téthys Invest SAS	Président et membre du Conseil de Surveillance

Autres

Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration
Fondation Agir Pour l'Audition	Président et membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat****Société étrangère**

Nestlé S.A. (Suisse)	Administrateur	2014
----------------------	----------------	------

Société française

Clymène SAS	Directeur Général	2012
-------------	-------------------	------

**ANA SOFIA AMARAL**

Nationalité portugaise

51 ans

Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- ♦ Adresse professionnelle : Rua Dr António Loureiro Borges, Edifício 7 – Arquiparque – Miraflores – 2796-959 Linda A Velha – Portugal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Sociétés étrangères**

EMBOPAR Embalagens de Portugal SGPS S.A.	Représentant permanent de L'Oréal Portugal au Conseil d'Administration
Sociedade Ponto Verde	Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat**

Néant



SOPHIE BELLON

Nationalité française
55 ans
Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo qu'elle a rejoint en 1994, après une carrière aux États-Unis, dans la finance, comme conseil en fusions-acquisitions, puis dans le secteur de la mode en tant qu'agent de grandes marques internationales, Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015 et Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2019

- ◆ Adresse professionnelle : Sodexo – 255 Quai de la Bataille de Stalingrad – 92130 Issy-Les-Moulineaux
- ◆ Détient 1 043 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Sodexo * Présidente du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

PB Holding SAS ** Présidente

Bellon S.A. ** Membre du Directoire

Autres

Fondation Pierre Bellon Membre-Fondateur

SWIFT (Sodexo Women's International Forum for Talent) Co-Chair

Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) Membre du Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS **Échéance du mandat**

Sociétés françaises

Sodexo Vice-Présidente du Conseil d'Administration
Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement Innovation 2016

Bellon S.A. Présidente du Directoire 2015

Altys Multiservices SAS Présidente du Conseil d'Administration 2012

SORESCOM SARL Gérante 2012

Société Française de Restauration et Services SAS Membre du Conseil de Direction 2012

Société Française de Propreté SAS Membre du Conseil de Direction 2012

Sodexo Santé Medico-Social Membre du Conseil de Direction 2012

Sodexo Entreprises SAS Directrice Générale 2012

* Société cotée.

** Société du Groupe Sodexo.

**CHARLES-HENRI FILIPPI**

Nationalité française

64 ans

Président de Citigroup pour la France après avoir poursuivi une carrière dans le groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration en 2007 et 2008, Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur d'Orange et de Nexity.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2019

- ◆ Adresse professionnelle : Citigroup France – 1-5, rue Paul-Cézanne – 75008 Paris
- ◆ Détient 2 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Citigroup France	Président
------------------	-----------

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Sociétés françaises**

Nexity *	Administrateur
----------	----------------

Orange *	Administrateur
----------	----------------

Piasa S.A.	Administrateur
------------	----------------

Société étrangère

ABERTIS * (Espagne)	Membre de l' <i>International Advisory Board</i>
---------------------	--

Autres

ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique)	Administrateur
--	----------------

Association des Amis de l'Opéra-Comique	Administrateur
---	----------------

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat****Sociétés françaises**

Femu Qui S.A.	Membre du Conseil de Surveillance	2015
---------------	-----------------------------------	------

Nexity	Censeur	2014
--------	---------	------

Euris	Membre du Conseil de Surveillance	2014
-------	-----------------------------------	------

Viveris Reim S.A.	Membre du Conseil de Surveillance	2012
-------------------	-----------------------------------	------

Octagones (société mère) et Alfina (Filiale)	Président	2012
--	-----------	------

Autres

Association des Amis de l'Opéra-Comique	Président	2015
---	-----------	------

Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	2013
--	----------------	------

* Sociétés cotées.



XAVIER FONTANET

Nationalité française
68 ans
Ancien Président-Directeur Général d'Essilor (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), Xavier Fontanet est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est aussi membre du Conseil d'Administration de Schneider Electric.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- ◆ Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- ◆ Détient 1 050 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société française

Schneider Electric S.A. * Administrateur

Autres

Centre des Professions Financières Administrateur

Fondation Carrefour Administrateur

ANSA (Association Nationale des Sociétés par Actions) Représentant permanent d'Essilor International et administrateur au Conseil d'Administration

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Échéance du mandat

Sociétés françaises

Essilor International S.A. Administrateur 2016

Crédit Agricole S.A. Administrateur 2012

Essilor International S.A. Président du Conseil d'Administration 2012

* Sociétés cotées.



BELÉN GARIJO

Nationalité espagnole
56 ans
Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre du Comité Exécutif de ce groupe, Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- ◆ Adresse professionnelle : Merck KGAA – Frankfurter STR 250 Postcode F1 31/314 – 64293 Darmstadt – Allemagne
- ◆ Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Merck Healthcare (Allemagne) Président-Directeur Général

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS

Société étrangère

BBVA * (Espagne) Administrateur

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Néant

* Société cotée.

**BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH**

Nationalité française
52 ans

Directrice Générale de Nestlé Allemagne, Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis avril 2016 et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- ◆ Adresse professionnelle : Nestlé – AG Lyoner Straße 23 – 60528 Frankfurt am Main – Allemagne
- ◆ Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Nestlé Allemagne Directrice Générale

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Société étrangère**

MarkenVerband / Association des producteurs de marques (Allemagne) Membre du Directoire

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat****Société étrangère**

Henkel (Allemagne) Administrateur 2016

* Société cotée.

**BERNARD KASRIEL**

Nationalité française
70 ans

Ancien Directeur Général de Lafarge, Bernard Kasriel est administrateur de L'Oréal depuis 2004, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (États-Unis).

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- ◆ Adresse professionnelle : 1, rue Saint-James – 92200 Neuilly-sur-Seine
- ◆ Détient 1 525 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**Société française**

Arkema S.A. * Administrateur

Société étrangère

Nucor (États-Unis) * Director

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**Échéance du mandat**

Néant

* Sociétés cotées.



GEORGES LIAROKAPIS

Nationalité française et grecque
54 ans
Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest, Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014. Il est membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2018

- ◆ Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex

AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS

Néant

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Néant



JEAN-VICTOR MEYERS

Nationalité française
30 ans
Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest et Président de la société Exemplaïre, Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- ◆ Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- ◆ Détient 1 500 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Exemplaïre SAS	Président

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Néant


VIRGINIE MORGON

Nationalité française
 47 ans
 Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA), Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit. Elle est Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Moncler SpA, Présidente du Conseil de Surveillance d'Asmodee Holding et Eurazeo PME, Administrateur d'Abasic (Desigual), membre du Conseil de Surveillance de Grandir (Les Petits Chaperons Rouges) et de Vivendi. Elle est également Vice-Présidente du Comité de Paris de Human Rights Watch.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2017

- ♦ Adresse professionnelle : 1, rue Georges Berger – 75017 Paris
- ♦ Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Eurazeo *^E Directeur Général et Membre du Directoire

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS
Sociétés françaises

Eurazeo PME^E Présidente du Conseil de Surveillance
 Grandir^E (Investissement les Petits Chaperons Rouges) Membre du Conseil de Surveillance
 Asmodee Holding^E Présidente du Conseil de Surveillance
 Legendre Holding 43^E (Investissement People Doc) Présidente
 Legendre Holding 44^E (Investissement Fintrax) Présidente
 Legendre Holding 47^E (Investissement Les Petits Chaperons Rouges) Présidente
 Vivendi * Membre du Conseil de Surveillance

Sociétés étrangères

Abasic SL (Espagne)^E Administrateur
 Eurazeo North America Inc. (USA)^E Présidente
 Moncler SpA (Italie) *^E Vice-Présidente du Conseil d'Administration

Autre

Human Rights Watch Vice-Présidente du Comité de Paris

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS
Échéance du mandat
Sociétés françaises

AccorHotels	Administrateur	2016
Elis	Membre du Conseil de Surveillance	2016
Holdelis	Membre du Conseil d'Administration	2016
LH APCOA	Directeur Général	2016
Legendre Holding 45	Présidente	2016
Legendre Holding 46	Présidente	2016
Elis	Présidente du Conseil de Surveillance	2015
Holdelis	Présidente du Conseil d'Administration	2014
Legendre Holding 33	Présidente	2014
Edenred	Administrateur	2013
OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME capital)	Présidente du Conseil de Surveillance	2012

Sociétés étrangères

APCOA Group GmbH (Allemagne)	Managing Director	2016
Broletto 1 Srl (Italie)	Présidente du Board of Directors	2015
Euraleo Srl (Italie)	Gérante	2015
APCOA Parking AG (Allemagne)	Présidente du Supervisory Board	2014
APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)	Présidente de l'Advisory Board	2014
Intercos SpA (Italie)	Gérante	2014
Sportswear Industries Srl (Italie)	Administrateur	2013

Autre

Women's Forum (WEFCOS)	Membre du Conseil d'Administration	2014
------------------------	------------------------------------	------

* Sociétés cotées.

^E Filiales ou participations gérées par Eurazeo (seul ou de concert).



EILEEN NAUGHTON

Nationalité américaine
59 ans
Vice President People Operations au sein du groupe Google qu'elle rejoint en 2006 après différentes responsabilités au sein de Time Warner, dont la présidence de Time Group de 2002 à 2005, Eileen Naughton est administrateur de L'Oréal depuis le 20 avril 2016.

ÉCHÉANCE DU MANDAT 2020

- ◆ Adresse professionnelle : Google Inc. – 1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA 94043 USA
- ◆ Détient 885 actions L'Oréal sous forme d'ADR (*American Depositary Receipt*)

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Google Inc. * *Vice President, People Operations*

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS

Échéance du mandat

Sociétés étrangères

Google UK & Ireland	<i>Vice President Managing Director</i>	2016
XO Group (USA)	<i>Director</i>	2014

* *Société cotée.*

2.2.2. TABLEAU DE LA COMPOSITION DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2016

	Indépendance	Échéance du mandat en cours	Comités d'études			
			Stratégie & Développement Durable	Audit	RH & Rémunérations	Nominations & Gouvernance
M. Jean-Paul AGON		2018	●			
Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS		2017	●			
M. Peter BRABECK-LETMATHE		2017	●		●	●
M. Jean-Pierre MEYERS		2020	●		●	●
Mme Ana Sofia AMARAL	Adm. représentant les salariés	2018			●	
Mme Sophie BELLON	◆	2019		●		●
M. Charles-Henri FILIPPI	◆	2019		●	●	●
M. Xavier FONTANET	◆	2018	●			
Mme Belén GARIJO	◆	2018			●	
Mme Béatrice GUILLAUME-GRABISCH		2020		●		
M. Bernard KASRIEL	◆	2020	●			
M. Georges LIAROKAPIS	Adm. représentant les salariés	2018		●		
M. Jean-Victor MEYERS		2020		●		
Mme Virginie MORGON	◆	2017		●		
Mme Eileen NAUGHTON	◆	2020				

◆ Indépendance au sens des critères du Code Afep-Medef tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.

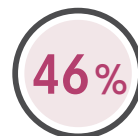
● Président du Comité ● Membre du Comité



âge moyen
des administrateurs
au 31/12/2016



administrateurs
indépendants



de femmes
administrateurs
(hors administrateurs
représentant les salariés)

2.2.3. ÉVOLUTION DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Évolutions en 2016

- ◆ Renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers, M. Bernard Kasriel et M. Jean-Victor Meyers

L'Assemblée Générale du 20 avril 2016 a renouvelé pour une durée de quatre ans les mandats d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers, M. Bernard Kasriel et M. Jean-Victor Meyers.

- ◆ Démission de son mandat d'administrateur de M. Louis Schweitzer

Nommé administrateur en 2005, M. Louis Schweitzer a présenté sa démission du Conseil d'Administration, conformément au Règlement Intérieur du Conseil, l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 étant celle qui suit son 73^e anniversaire.

- ◆ Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2016 : Mme Christiane Kuehne

Le mandat de Mme Christiane Kuehne, Directrice des Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé jusqu'en septembre 2015, est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

- ◆ Nomination en qualité d'administrateur de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch et de Mme Eileen Naughton

L'Assemblée Générale du 20 avril 2016 a nommé Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, Directrice Générale de Nestlé Allemagne et Mme Eileen Naughton, *Vice President Managing Director Google UK & Ireland*, pour une durée de quatre ans.

Évolutions prévues en 2017

- ◆ Renouvellement du mandat de Mme Françoise Bettencourt Meyers

Mme Françoise Bettencourt Meyers est la fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 1997. Mme Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Agir Pour l'Audition.

Mme Françoise Bettencourt Meyers a une connaissance approfondie de la Société, à laquelle elle est extrêmement attachée. Elle contribue activement à la qualité des débats stratégiques du Conseil. Elle est membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

Elle a participé en 2016 à toutes les réunions du Conseil et de ce Comité.

- ◆ Renouvellement du mandat de Mme Virginie Morgon

Mme Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013, et Présidente du Comité d'Audit.

Mme Virginie Morgon est Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Président-Directeur Général d'Eurazeo North America. Depuis janvier 2008, elle est membre du Directoire d'Eurazeo. Elle est également membre du Conseil de Surveillance de Vivendi et Vice-Présidente du Comité de Paris de Human Rights Watch.

Très engagée, libre de jugement, elle apporte au Conseil son expertise financière reconnue, sa vision dynamique et entrepreneuriale des affaires.

Mme Virginie Morgon a participé à toutes les réunions du Conseil et du Comité d'Audit en 2016.

- ◆ Fin du mandat de M. Peter Brabeck-Letmathe

Le mandat de M. Peter Brabeck-Letmathe arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2017. M. Peter Brabeck-Letmathe a informé le Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait pas le renouvellement de son mandat suite à la fin de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de Nestlé en avril 2017.

Lors de la réunion du Conseil d'Administration du 9 février 2017, M. Jean-Paul Agon a tenu à témoigner à M. Peter Brabeck-Letmathe toute la reconnaissance du Conseil pour sa participation active à ses travaux au cours des vingt dernières années : « à la fois visionnaire et pragmatique, Peter Brabeck-Letmathe a apporté une contribution exceptionnelle à notre Conseil. Son soutien sans faille, son apport stratégique et son exigence en matière de gouvernance ont été très précieux. Sa connaissance intime des consommateurs, son approche multiculturelle et sa grande rigueur intellectuelle ont été de réels atouts pour aider L'Oréal à relever les grands défis de ces deux dernières décennies. »

- ◆ Nomination d'un nouvel administrateur en 2017 : M. Paul Bulcke

Faisant suite à la proposition de la société Nestlé et sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de M. Paul Bulcke, pour une durée de quatre années.

M. Paul Bulcke, 62 ans, de nationalité belge, a poursuivi une carrière internationale au sein du groupe Nestlé depuis 1979, en Amérique Latine et en Europe. Il a été nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la Zone Amériques. Il a été Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016, et le Conseil d'Administration de Nestlé a proposé sa candidature au poste de Président du Conseil d'Administration de Nestlé S.A. (Assemblée Générale de Nestlé S.A. du 6 avril 2017). Il est également Administrateur de Roche Holding en Suisse.

M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal et membre du Comité Stratégie et Développement Durable de 2012 à juillet 2014. Il a démissionné en juillet 2014 dans le cadre de l'ajustement de 3 à 2 du nombre de représentants de

Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal (voir § 6.3.5 du Document de Référence).

La nomination de M. Paul Bulcke en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans est soumise à l'Assemblée Générale.

Sur la base de ces propositions, le nombre d'administrateurs indépendants resterait inchangé soit 53,8 % du Conseil d'Administration au 31 décembre 2016, et le taux de représentation des femmes au sein du Conseil resterait également inchangé, à 46 %.

2.2.4. LES PRINCIPES DIRECTEURS

2.2.4.1. Des administrateurs expérimentés et complémentaires

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise. Les administrateurs sont présents, actifs et impliqués. Ce sont autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

2.2.4.2. Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration et de deux de ses Comités. Avec un prisme particulier lié à leur grande connaissance de l'entreprise, ils apportent un éclairage complémentaire qui enrichit la qualité des débats et les décisions du Conseil et des Comités dont ils sont membres.

Mme Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen). Elle exerce les fonctions de Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal.

M. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France. Il exerce les fonctions de Coordinateur de la Responsabilité Sociale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest.

Ils ont tous deux démissionné de leurs mandats représentatifs du personnel avant de rejoindre le Conseil d'Administration.

Dès leur prise de fonction, ils ont bénéficié d'un programme de formation dispensé par un organisme externe portant notamment sur le rôle et le fonctionnement du Conseil d'Administration, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité. Comme tout nouvel administrateur, les administrateurs représentant les salariés ont suivi un parcours d'intégration destiné à parfaire leur connaissance de l'organisation et les activités de la Société, qui s'est notamment traduit par des entretiens individuels avec les principaux dirigeants du Groupe.

Après une période d'intégration d'une année leur permettant de connaître le mode de fonctionnement du Conseil et les grands enjeux de la Société, Mme Ana Sofia Amaral et

M. Georges Liarokapis ont rejoint respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Leur mandat est d'une durée de quatre ans et ils perçoivent des jetons de présence selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs. Les éléments de leur rémunération en qualité de salarié ne font pas l'objet d'une publication.

2.2.4.3. Parité au sein du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2016, sur un total de 13 administrateurs (hors les 2 administrateurs représentant les salariés), 6 femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal, soit une proportion de 46 %. De plus, 2 Comités sur 4 sont présidés par une femme : le Comité d'Audit et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

2.2.4.4. Des administrateurs indépendants

Tous les administrateurs de L'Oréal sont libres de jugement

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des fonctions de chacun.

Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés à l'exercice de leur mission. Tous ont un devoir de vigilance et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Études.

Tous sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de conflits d'intérêts.

Les administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF

Un membre du Conseil 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 dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère ; et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, 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 commissaire aux comptes au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Lors de sa séance du 7 décembre 2016, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif	Absence de mandats croisés	Absence de relation d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être commissaire aux comptes	Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Mme Sophie Bellon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Belén Garijo	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Virginie Morgon	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Charles Henri Filippi	oui	oui	oui ⁽¹⁾	oui	oui	oui	Indépendant
M. Xavier Fontanet	oui	oui	oui	oui	oui	non ⁽²⁾	Indépendant
M. Bernard Kasriel	oui	oui	oui	oui	oui	non ⁽²⁾	Indépendant
Mme Eileen Naughton	oui	oui	oui ⁽¹⁾	oui	oui	oui	Indépendant

(1) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 7 décembre 2016 et comme chaque année, les flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat ou exercent des fonctions.

Les situations de M. Charles-Henri Filippi et de Mme Eileen Naughton ont été examinées avec une attention particulière.

Concernant les relations entre L'Oréal et Citigroup France dont M. Charles-Henri Filippi est Président, le Conseil a constaté qu'elles n'étaient pas significatives compte tenu de leur volume. Par ailleurs, la possibilité pour L'Oréal de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut toute relation de dépendance. En outre, M. Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux délibérations et aux décisions correspondantes. Enfin, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Les relations d'affaires avec Citigroup France ne sont donc pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de M. Charles-Henri Filippi.

Concernant les relations d'affaires entre L'Oréal et Google dont Mme Eileen Naughton est cadre dirigeante, le Comité considère après examen qu'elles ne sont pas significatives, tant au regard des achats totaux du Groupe L'Oréal que de la totalité de ses achats médias. Google est un fournisseur digital important pour L'Oréal, sans cependant être exclusif. Par ailleurs, compte tenu de la fonction Ressources Humaines qu'elle occupe dans le groupe Google, Mme Eileen Naughton ne dispose pas de pouvoir décisionnel sur les contrats constitutifs d'une relation d'affaires avec L'Oréal. Enfin, Mme Naughton s'est engagée à ne pas prendre part à toute discussion ou décision qui pourraient concerner les relations d'affaires entre l'une ou l'autre des sociétés. Les relations d'affaires avec Google ne sont donc pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de Mme Naughton.

(2) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel dont la durée du mandat a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel ont toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Leur expérience au plus haut niveau de dirigeants de grands groupes internationaux leur confère une hauteur de vue et une autorité leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe. Leur bonne connaissance du Groupe nourrit leur jugement éclairé et critique.

En outre, le Conseil a considéré que la personnalité, le leadership et l'engagement de M. Xavier Fontanet, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit. Il a également considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve M. Bernard Kasriel, dont le mandat a été renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, sont autant de qualités justifiant de son indépendance.

Enfin, le Conseil a estimé que les expériences au sein du Conseil de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel sont essentielles compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil et contribuent à mettre ses décisions en perspective. Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup de soin, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. Xavier Fontanet et M. Bernard Kasriel perdent automatiquement la qualité d'administrateur indépendant.

En résumé, au 31 décembre 2016, 7 membres du Conseil d'Administration sur 13 (hors administrateurs représentant les salariés) sont qualifiés d'indépendants (soit 53,8 % du Conseil d'Administration) :

- ◆ Mme Sophie Bellon ;
- ◆ Mme Belén Garijo ;
- ◆ Mme Virginie Morgon ;
- ◆ M. Charles-Henri Filippi ;
- ◆ M. Xavier Fontanet ;
- ◆ M. Bernard Kasriel ;
- ◆ Mme Eileen Naughton.

2.2.4.5. Des administrateurs responsables

Gestion des conflits d'intérêts

Dans le cadre de la loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de L'Oréal, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

Ainsi, « *tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante* ». À cet égard, sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts. Les informations ci-après et visées à l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004 contiennent des précisions complémentaires.

Informations relatives aux mandataires sociaux visées à l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 11 de l'annexe)

Mme Françoise Bettencourt Meyers est l'épouse de M. Jean-Pierre Meyers et la mère de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Pierre Meyers est l'époux de Mme Françoise Bettencourt Meyers et le père de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Victor Meyers est le fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 11 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 12 et 18.3 de l'annexe)

La situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF est examinée au paragraphe 2.2.4.4. 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 sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration (voir également le chapitre 6 du présent document qui traite des accords portant sur les titres composant le capital de la Société).

La Société a été informée de la participation pour 100 actions de son Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon, aux engagements collectifs de conservation conclus le 16 décembre 2016 par la société Téthys SAS et les membres du groupe familial Bettencourt Meyers dans le cadre de la loi Dutreil. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné ce dispositif préalablement à la conclusion de l'engagement et a considéré qu'il n'était pas contestable au regard de l'intérêt social ni de nature à engendrer des conséquences sur la gouvernance de la Société, et il en a informé le Conseil d'Administration.

Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration (article 12 de l'annexe)

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

Déontologie boursière

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés notamment celles issues du règlement européen Abus de Marché n° 596/2014 entré en application le 3 juillet 2016 et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a modifié en conséquence son Règlement Intérieur.

Sur la base des textes de loi, règlements, recommandations de place, le Code de déontologie boursière de L'Oréal 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 de ne pas effectuer d'opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'AMF chaque transaction réalisée par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (cf. « Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2016 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux » figurant au 2.7 du présent document).

2.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1. INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES SÉANCES EN 2016 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

2.3.1.1. Des administrateurs engagés, ayant une connaissance approfondie de l'entreprise

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité croissante et un investissement important des administrateurs.

Les administrateurs de L'Oréal sont régulièrement informés de l'ensemble des activités de la Société et de ses performances dans un univers très concurrentiel.

Les administrateurs peuvent proposer à l'ordre du jour des travaux du Conseil et de ses Comités, en totale indépendance, tout sujet utile à la bonne gouvernance.

Les Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. Les réunions du Conseil se tiennent le plus souvent en présence de dirigeants de l'entreprise invités compte tenu de l'actualité du développement de L'Oréal et des nombreux aspects de sa stratégie. Dans un dialogue ouvert et constructif, les échanges, en confiance, participent à la qualité des travaux des administrateurs.

Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégalement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal. Les débats au sein du Conseil, encouragés par le Président, se font de manière transparente et approfondie.

2.3.1.2. Des administrateurs assidus

En 2016, le Conseil s'est réuni à 6 reprises. Le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 98 % (contre 96 % en 2015). Le taux d'assiduité aux réunions des Comités d'Études est précisé ci-après.

La répartition des jetons de présence, établie selon l'assiduité de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil et la présence dans ses différents Comités, est détaillée dans la section 2.4 du présent document.

Les règles de répartition des jetons attribués au titre de l'exercice 2016 tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, avec une part variable globale prépondérante tenant compte de l'assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

2.3.2. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.2.1. Missions générales et Règlement Intérieur

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.

Dans ce cadre, 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.

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur, régulièrement mis à jour, qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires, statutaires et les recommandations de place auxquelles le Conseil se réfère. Le Règlement Intérieur est reproduit intégralement dans le présent document et rendu public sur le site Internet de L'Oréal.

2.3.2.2. Des travaux du Conseil axés sur l'activité et la stratégie

Grâce à une information transparente et pertinente fondée sur un dialogue constructif et ouvert avec la Direction Générale, le Conseil contribue activement à l'élaboration de la stratégie.

Les ordres du jour sont conçus de façon à couvrir de nombreux sujets (business, éthique, RSE, digital, Ressources Humaines...) avec le souci d'aborder chacun d'entre eux sous un angle stratégique.

L'analyse approfondie, lors de chaque réunion, de l'activité et des résultats du Groupe, du chiffre d'affaires réalisé par divisions, zones géographiques et marques, et des gains de parts de marché, permet aux administrateurs d'être immergés

dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal.

Le Conseil est également informé tout au long de l'année de l'évolution du marché cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe. Le Conseil est ainsi très en prise avec l'environnement économique de L'Oréal, les enjeux nouveaux et les grandes évolutions du métier de la cosmétique.

Il rencontre régulièrement les principaux dirigeants du Groupe et bénéficie ainsi d'une connaissance approfondie des métiers, des performances et des enjeux propres à chaque branche d'activité. Il peut se forger une opinion claire et indépendante des opportunités de développement du Groupe pour les années à venir.

En 2016, le Conseil a examiné avec attention les grandes évolutions des tendances de consommation et de l'univers concurrentiel du Groupe, en particulier dans le *Mass Market*.

Il a également été informé de l'organisation des marchés notamment des marchés chinois et coréen, des attentes des consommateurs, des caractéristiques de la distribution, du poids et du positionnement de ses principaux concurrents sur ces marchés. Une présentation sur ce sujet a été effectuée par le Directeur Général des Divisions Sélectives.

La *Chief Digital Officer* de L'Oréal est à nouveau intervenue pour présenter les défis de la révolution numérique et les avancées de L'Oréal dans ce domaine. Les administrateurs ont réfléchi et débattu sur les opportunités que le digital offre à L'Oréal ainsi que sur les changements induits par cette révolution sur le mode de développement de ses marques.

Les administrateurs ont examiné de façon approfondie le déploiement et l'avancement des engagements du programme de Développement Durable *Sharing Beauty With All* à horizon 2020. La Directrice Responsabilité Sociétale et Environnementale du Groupe a ainsi rendu compte des résultats 2015 pour chacun des quatre piliers de ce programme (Innover durablement ; Produire durablement ; Consommer durablement ; Partager notre croissance) et énoncé les priorités 2016 pour L'Oréal. Elle a également exposé l'ambition *Carbon balanced* de L'Oréal et les projets associés en cours de développement (voir chapitre 3).

Les administrateurs ont accueilli le Directeur Général de l'Éthique qui a rappelé les principes éthiques qui guident les actions et le comportement de L'Oréal et de chacun de ses collaborateurs dans la conduite des affaires. Il a présenté de façon détaillée les politiques menées ainsi que les programmes et outils à la disposition des salariés. Les administrateurs ont pu mesurer les résultats obtenus.

Le Conseil a également souhaité entendre le Directeur Général des Relations Humaines sur la politique des Ressources Humaines du Groupe. Les débats ont porté notamment sur les progrès en matière de digitalisation et sur la politique du Groupe en matière de recrutement.

Le Conseil a effectué un déplacement de trois jours à New York en juin 2016 avec une journée consacrée à la visite de la distribution au cours de laquelle les administrateurs ont pu voir différents points de vente dans New York et le New Jersey. Les administrateurs ont été accueillis dans chaque point de vente par les responsables des différentes Divisions ou Affaires avec

qui ils ont pu échanger, notamment chez Sephora, Macy's, CVS, Walmart, Target, Ulta et Saloncentric mais aussi les boutiques Kiehl's, The Body Shop et NYX Professional Makeup. Suite à ces visites sur le terrain, les administrateurs ont consacré une journée à l'examen de la stratégie de L'Oréal USA. Le Directeur Général de la zone Amériques a introduit la réflexion en présentant les grandes tendances et les profondes mutations du marché de la Beauté aux États-Unis. Il a expliqué les résultats et ambitions de L'Oréal USA. Les dirigeants des différentes Divisions ont ensuite exposé les enjeux propres à leurs marques. Le Conseil a pu débattre de façon ouverte et approfondie avec chacun d'entre eux des opportunités de développement des affaires du Groupe aux États-Unis.

Le Conseil contribue également à l'élaboration de la stratégie, en analysant l'intérêt des opérations d'acquisitions, leur incidence sur la structure financière de l'entreprise et sur ses capacités de développement à long terme. En 2016, les administrateurs ont examiné de nombreux projets, parmi lesquels IT Cosmetics, Atelier Cologne, la licence de marque Saint-Gervais Mont-Blanc et CeraVe ont abouti à la conclusion d'accords.

Le Conseil apporte beaucoup d'attention au suivi des acquisitions faites dans les années antérieures et demande que lui soit régulièrement présenté un bilan des opérations réalisées : intégration au sein du Groupe, synergies, complémentarités, réalisation du *business plan* élaboré lors de l'acquisition et création de valeur pour L'Oréal.

Le Comité Central d'Entreprise a été à nouveau consulté et a rendu un avis, en application de la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, telles que définies précédemment par le Conseil d'Administration. Ce dernier a pris connaissance de l'avis du Comité Central d'Entreprise et y a répondu.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Il en débat lors d'un point mis à son ordre du jour. Cette évaluation donne lieu à des propositions d'améliorations et permet de définir les sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaite particulièrement concentrer sa réflexion (voir auto-évaluation du Conseil d'Administration ci-après).

2.3.2.3. 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 au moins deux fois par an en séance du Conseil, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire. La structure de bilan reste solide.

Les engagements de la Société sont examinés dans le cadre du renouvellement annuel des autorisations données au Président-Directeur Général et des délégations qu'il consent. Il examine également chaque année les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie.

Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir ci-après), le Conseil analyse aussi d'autres aspects de la stratégie, de la gestion économique et financière du Groupe et des engagements de la Société en

matière environnementale, sociale et sociétale. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

2.3.3. L'ACTIVITÉ DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

En 2016, les Comités ont à nouveau été chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2016 sont précisés et détaillés ci-après.

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Tous les administrateurs membres d'un Comité participent en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires aux réunions des Comités.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

COMPOSITION

- M. Jean-Paul Agon (Président)
- Mme Françoise Bettencourt Meyers
- M. Peter Brabeck-Letmathe
- M. Xavier Fontanet
- M. Bernard Kasriel
- M. Jean-Pierre Meyers

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2016, avec un taux d'assiduité de 100 %.

Il est précisé que deux membres appartiennent à la famille Bettencourt Meyers, un administrateur étant issu de Nestlé.

MISSIONS

- ◆ Apporter un éclairage par ses analyses sur les orientations stratégiques soumises au Conseil.
- ◆ Suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours et veiller au maintien des grands équilibres financiers.
- ◆ Examen des grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions et les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.
- ◆ Vérification de l'intégration des engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs.
- ◆ Examen des projets d'orientations stratégiques, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

PRINCIPALES ACTIVITES 2016

- ◆ Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, les marchés et la concurrence.
- ◆ Analyse de la performance des derniers lancements de produits.
- ◆ Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe.
- ◆ Examen des principaux projets d'acquisition, et suivi des acquisitions récentes.

COMITÉ D'AUDIT

COMPOSITION

- Mme Virginie Morgon (Présidente)
- Mme Sophie Bellon
- M. Charles-Henri Filippi
- Mme Béatrice Guillaume-Grabisch
- M. Georges Liarakapis
- M. Jean-Victor Meyers

Le nombre d'administrateurs indépendants est de 3 sur 5, soit 60 % (hors administrateurs représentant les salariés).

Un administrateur représentant les salariés, M. Georges Liarakapis, est membre de ce Comité.

En 2016, le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 96 %.

Le Comité est présidé par Mme Virginie Morgon, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.

Les membres du Comité d'Audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent.

Le Comité se réunit au moins 2 fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux Comptes.

Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité.

MISSIONS

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.
- Examen des plans d'audit et du programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, des résultats de leurs vérifications.
- Suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Approbation des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques.
- Rôle d'alerte du Président du Conseil en cas de détection d'un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate.
- Mission de suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe.
- Examen du programme et des objectifs de la Direction de l'Audit Interne, ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.
- Examen annuel de la partie du Rapport de Gestion relative aux facteurs de risques et du Rapport du Président du Conseil d'Administration relative aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

PRINCIPALES ACTIVITES 2016

- Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan.
- Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes.
- Examen du plan d'audit 2016 des Commissaires aux Comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données, dans le cadre du contrôle légal des comptes.
- Examen des audits effectués par les Commissaires aux Comptes en matière d'informations sociales, environnementales et sociétales (RSE), l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un rapport volontaire d'assurance raisonnable.
- Examen des procédures d'approbation par le Comité d'Audit des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne : le Comité a estimé que l'Audit Interne a procédé à un examen approfondi de tous les *process* clés avec des critères exigeants. Il a également suivi l'élargissement des missions de l'Audit Interne en matière d'engagements RSE.
- Contrôle Interne : examen par le Comité des dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne. Le Comité a constaté que la prise en charge des risques est contrôlée et assurée au niveau opérationnel.
- Information sur les risques juridiques et les éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal.
- Sécurité des Systèmes d'Information et de Sûreté : le Comité s'est assuré de la solidité des infrastructures, de la disponibilité des applications et des données ainsi que de leur intégrité (traçabilité des opérations et confidentialité des informations). Présentation du programme cyber sécurité.
- Suivi du *business plan* des acquisitions.
- Politique d'assurance.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

COMPOSITION

- Mme Sophie Bellon (Présidente)
- M. Peter Brabeck-Letmathe
- M. Charles-Henri Filippi
- M. Jean-Pierre Meyers

Le nombre d'administrateurs indépendants est de 2 sur 4, soit 50 %.

En 2016, le Comité s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 95 %.

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

MISSIONS

- ♦ Réflexions et recommandations au Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux.
- ♦ Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général, le cas échéant.
- ♦ Préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux notamment en cas de vacance imprévisible.
- ♦ Proposition au Conseil de nouveaux administrateurs.
- ♦ Examen de la qualification d'administrateur indépendant revue chaque année par le Conseil d'Administration.
- ♦ Vérification de la bonne application du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère (Code AFEP-MEDEF).
- ♦ Débat sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil.
- ♦ Conduite de la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil.
- ♦ Préparation des décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

PRINCIPALES ACTIVITES 2016

- ♦ Analyse des politiques de votes 2016 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs...).
- ♦ Réflexion sur la composition du Conseil (diversité, complémentarité des profils, compétence, équilibre hommes/femmes, cumul de mandats...).
- ♦ Sélection et rencontre des candidats et propositions au Conseil pour validation.
- ♦ Élaboration et suivi du parcours d'intégration des nouveaux administrateurs.
- ♦ Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions.
- ♦ Proposition au Conseil concernant la formation des administrateurs représentant les salariés pour 2017.
- ♦ Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.
- ♦ Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du Conseil.
- ♦ Analyse des Rapports 2016 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et examen du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016.
- ♦ Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale.
- ♦ Examen des postes clés de l'organisation dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme).
- ♦ Détermination des modalités d'organisation des *executive sessions* (réunions hors la présence du Dirigeant Mandataire Social Exécutif) et examen de la modification du Règlement Intérieur sur ce sujet.
- ♦ Examen de la modification du Règlement Intérieur sur la déontologie boursière suite à l'entrée en vigueur du Règlement européen Abus de Marché.
- ♦ Examen de la modification du Règlement Intérieur concernant les règles de détention d'actions de la Société par les administrateurs.

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

COMPOSITION

- M. Charles-Henri Filippi (Président)
- Mme Ana Sofia Amaral
- M. Peter Brabeck-Letmathe
- Mme Belén Garijo
- M. Jean-Pierre Meyers

Le nombre d'administrateurs indépendants est de 2 sur 4, soit 50 % (hors administrateur représentant les salariés).

Un administrateur représentant les salariés, Mme Ana Sofia Amaral, est membre de ce Comité.

En 2016, le Comité s'est réuni cinq fois avec un taux d'assiduité de 97 %.

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

MISSIONS

- Établissement de propositions relatives à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général le cas échéant.
- Fixation de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale et mode de distribution.
- Détermination de la politique de plans incitatifs à long terme, se déclinant notamment au travers de plans d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de performance (ACAs).
- Suivi de la politique Ressources Humaines : relations sociales, recrutement, diversité...
- Suivi de l'application de la Charte Éthique dans l'entreprise.

PRINCIPALES ACTIVITES 2016

- Analyse de la performance 2015 du dirigeant mandataire social et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2015, et des objectifs et pondérations pour 2016.
- Réflexion concernant la structure de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social et les objectifs pour 2017.
- Analyse des politiques de vote 2016 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération.
- *Say on Pay* : préparation des projets de résolutions :
 - résolution présentée à l'Assemblée du 20 avril 2016,
 - résolution proposée à l'Assemblée du 20 avril 2017 sur les éléments de rémunération versés au Dirigeant Mandataire Social au titre de 2016 (ex post).
- Analyse des modalités de mise en place du vote contraignant (ex ante) sur la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social (loi « Sapin II ») proposée à l'Assemblée du 20 avril 2017.
- Livraison des plans *Long Term Incentives* (LTI) : constatation des performances relatives au plan de Stock-Options de 2011 et au Plan d'ACAs de 2012.
- Plans d'animation à long terme : préparation de la résolution proposée à l'Assemblée et du Plan d'attribution d'actions de performance (ACAs) du 20 avril 2016. Proposition d'attribution au dirigeant mandataire social.
- Jetons de présence : répartition des jetons de présence. Recommandation au Conseil concernant le barème applicable pour 2017.
- Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 : examen des modifications introduites concernant la rémunération des dirigeants.

2.3.4. AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil procède chaque année à l'évaluation formalisée, prévue par le Code AFEP-MEDEF, de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement notamment afin de vérifier que, dans ces conditions, l'ordre du jour de ses travaux couvre bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues, et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.

La procédure d'évaluation pour 2016 a été examinée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Elle s'est effectuée avec pour support un guide d'entretien thématique reprenant les principes énoncés par le code, accompagné d'un questionnaire permettant à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci.

Ce document, approuvé par le Comité de Nominations et de Gouvernance préalablement à son envoi à chaque administrateur, a servi de base aux entretiens individuels organisés entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil.

Ces entretiens ont porté sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement.

Les administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur certains sujets de Gouvernance : la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, la question de la planification de réunions du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs exécutifs, la désignation d'un administrateur référent et le déroulement de l'Assemblée Générale.

L'activité des Comités a été passée en revue, notamment la procédure d'analyse de l'indépendance des administrateurs et des éventuels conflits d'intérêts.

Les administrateurs se sont exprimés plus particulièrement sur la qualité et la pertinence des informations qui leur sont communiquées, sur les ordres du jour du Conseil, sur la rédaction des procès-verbaux et ont donné leur point de vue sur l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal.

Ils ont formulé des suggestions d'améliorations et émis des propositions sur les thèmes et sujets stratégiques qu'ils souhaiteraient approfondir en 2017.

La synthèse de ces entretiens effectuée par le Secrétaire du Conseil a donné lieu à une première restitution en Comité des Nominations et de la Gouvernance, puis en Conseil d'Administration, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2017.

Tout d'abord, concernant la composition du Conseil, les administrateurs ont émis une appréciation très positive. La diversité du Conseil, en termes d'âge, d'ancienneté, de genre

et de nationalité, s'est renforcée. Les compétences de ses membres sont variées et complémentaires et couvrent aussi bien le développement des affaires que les finances, le marketing, les ressources humaines, le digital et la communication. L'équilibre entre les administrateurs les plus anciens et ceux plus récemment nommés permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme. Tous les administrateurs sont actifs, assidus et impliqués. Ils partagent le même souci d'agir dans l'intérêt à long terme de L'Oréal.

Les échanges, de très bon niveau, sont encouragés par un Président ouvert et à l'écoute.

Le Conseil est très participatif, les discussions sont détendues, libres et approfondies, et la prise de parole se fait dans un climat de confiance, avec un grand respect mutuel. Les administrateurs ont ainsi exercé, en 2016 comme les années passées, 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 ainsi qu'aux activités des Comités. Le Conseil est attentif à la gestion des conflits d'intérêts. Il attache également une importance particulière à l'analyse de l'indépendance des administrateurs.

En 2016, le Conseil a, de nouveau, apprécié le rythme et la fréquence de ses réunions et de celles de ses Comités.

La composition des Comités est jugée appropriée, avec les bons experts au sein de chacun d'eux. Le travail approfondi de tous les Comités a été souligné. Chaque administrateur exprime une grande confiance réciproque dans le travail effectué par ses collègues des autres Comités. La parité hommes/femmes des Présidences de Comités est notée.

Le format des informations transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe est satisfaisant. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, favorise la qualité des débats.

Le Conseil a estimé que son rôle d'impulsion de la stratégie du Groupe était rempli de façon satisfaisante. Il se félicite que les thèmes traités et les présentations effectuées par le management soient abordés sous un angle stratégique favorisant les réflexions prospectives. La compréhension approfondie des enjeux et perspectives de développement du Groupe, dans un marché cosmétique en mutation, lui a ainsi permis de se prononcer de façon éclairée sur les nombreux projets d'acquisitions qui lui ont été soumis par la Direction Générale en 2016.

Il apprécie également que les ordres du jour du Conseil couvrent tous les champs de l'activité du Groupe (les affaires, l'éthique, la RSE, le digital, les Ressources Humaines, etc.) et mettent bien en avant les différentes problématiques.

Le déplacement du Conseil à New York en juin 2016 a été jugé positif et instructif. Il a permis de mieux comprendre le marché américain et les enjeux de L'Oréal USA. Les administrateurs ont pu dialoguer avec les équipes locales et confronter leur vision stratégique avec sa mise en œuvre opérationnelle.

Concernant les sujets de Gouvernance, les administrateurs jugent les modalités d'exercice de la Direction Générale choisies, avec un Président-Directeur Général, adaptées à la situation de L'Oréal. L'équilibre des pouvoirs est bien assuré.

Compte tenu de cette analyse, ils n'estiment pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent. En optant pour le cumul des fonctions, le Conseil a, en effet, choisi de privilégier une relation directe entre le Président-Directeur Général et les administrateurs : la nomination d'un administrateur référent qui s'interposerait entre le Président et les autres administrateurs ne serait pas cohérente avec ce choix.

Ils jugent positivement la mise en place d'*executive sessions*. Depuis 2016, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe.

Pour 2017, différentes décisions d'améliorations ont été prises. Elles concernent notamment la mise en ligne des informations et présentations du management sur la plateforme numérique dédiée aux travaux du Conseil ainsi que le format et le rythme des revues de presse.

Les administrateurs ont également émis le souhait d'approfondir certains points. Ils ont formulé des propositions sur les thèmes à inscrire à l'ordre du jour du Conseil en 2017. Après débat, une liste des sujets jugés prioritaires a été arrêtée.

Concernant la procédure d'auto-évaluation du Conseil en 2017, le Conseil n'a pas estimé utile, comme en 2016, de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant. Le guide d'entretien sera à nouveau réexaminé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance qui supervisera le processus en lien avec le Secrétaire du Conseil. La synthèse des entretiens avec les administrateurs fera l'objet, comme chaque année, d'un débat en Conseil.

2.3.5. ANNEXE : TEXTE INTÉGRAL DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, 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.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEF-MEDEF. 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. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent du 7 décembre 2016 et du 9 février 2017. Elles concernent les règles de détention d'un niveau minimum d'actions L'Oréal par les administrateurs, la déontologie boursière suite à l'entrée en application du règlement européen Abus de Marché, les missions du Comité d'Audit suite à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance du 17 mars 2016 et l'instauration de réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement dans le présent chapitre.

Préambule

Le Conseil de L'Oréal (« la Société ») est une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont attribuées par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt social.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration (« le Conseil ») remplit les principales missions suivantes : il valide les orientations stratégiques de la Société, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de diriger la Société dans le cadre de cette stratégie, choisit la modalité d'exercice de la Direction Générale (l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général ou la dissociation), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information financière et extra-financière fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition est adaptée aux spécificités de L'Oréal et s'inscrit dans une démarche constante de progrès. La principale responsabilité du Conseil est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le présent Règlement Intérieur qu'il établit, et qui est publié en intégralité sur le site Internet de L'Oréal et dans le Document de Référence.

Le Conseil inscrit son action dans le cadre du Code AFEP-MEDEF. Le Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil explique, le cas échéant, quelles sont les recommandations non retenues compte tenu des spécificités de la Société.

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, 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.

1. MISSIONS ET COMPÉTENCE DU CONSEIL

1.1. Les pouvoirs généraux du Conseil

Le Conseil 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. À toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil prépare et convoque l'Assemblée Générale des actionnaires dont il fixe l'ordre du jour. Il soumet au vote les comptes sociaux et consolidés et lui présente son Rapport de Gestion auquel est annexé le Rapport du Président approuvé par le Conseil.

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux. Il rend compte de sa politique et de ses décisions dans son Rapport de Gestion et dans celui de son Président. L'Assemblée Générale est consultée chaque année sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Le Conseil est une instance collégiale qui ne peut pas juridiquement déléguer ses compétences, sauf à la Direction Générale dans les cas expressément prévus par la loi. Dans le cadre de ses travaux, il peut décider de mettre en place des Comités qui, sans avoir de pouvoirs décisionnels, ont vocation à fournir tous les éléments utiles aux débats et aux décisions qu'il est amené à prendre. Le Conseil fixe la composition des Comités ainsi que leurs règles de fonctionnement.

Le Conseil 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.

1.2. Les relations entre la Direction Générale et le Conseil

1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil (le Président-Directeur Général), soit par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général. Tout en laissant la possibilité de choisir entre la dissociation des fonctions ou l'unicité, la loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale eu égard aux spécificités de la Société.

Que la Direction Générale soit assumée par un Président-Directeur Général ou un Directeur Général, le Conseil dispose des mêmes prérogatives. Il peut notamment prendre toutes les mesures particulières visant à assurer le maintien de l'équilibre des pouvoirs.

1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

La Direction Générale, que cette fonction soit assumée par un Président-Directeur Général ou par un Directeur Général, est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle 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.

Le Conseil a la possibilité d'apporter des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 250 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société d'un montant supérieur à 50 000 000 euros, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une de ces opérations et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

La Direction Générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

Quelle que soit la modalité d'exercice choisie (Président-Directeur Général ou Directeur Général), la Direction Générale est tenue de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Plus particulièrement, la Direction Générale fournit l'information utile aux membres du Conseil dans le cadre de la préparation des réunions, ou à tout moment de la vie de la Société si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente concernant la Société, notamment articles de presse et Rapports d'analyse financière.

La Direction Générale donne au Conseil et à ses Comités la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal dans le cadre strict des missions qui leur sont confiées. En concertation avec la Direction Générale, le Conseil et les Comités peuvent faire appel, s'ils le jugent nécessaire, à des consultants extérieurs.

Le Conseil est informé, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire, de la situation financière et de la situation de trésorerie de la Société.

2. COMPOSITION DU CONSEIL

2.1. Les administrateurs

Les administrateurs de la Société :

- ◆ apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- ◆ ont un devoir de vigilance et de participation active aux débats et travaux du Conseil ;
- ◆ 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.

2.1.1. L'indépendance

Le Conseil examine annuellement l'indépendance de chacun de ses membres, après avis du Comité des Nominations et de la Gouvernance, notamment au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et en tenant compte des spécificités de L'Oréal. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public.

2.1.2. La diversité

Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus public dans le Rapport du Président approuvé par le Conseil et intégré dans le Document de Référence.

2.1.3. Renouvellement des mandats

La durée du mandat des administrateurs est de 4 ans. Toutefois, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement d'un trop grand nombre d'administrateurs au même moment et à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil.

En principe, il est admis par les membres du Conseil que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73^e anniversaire et qu'il ne se présente plus au renouvellement de son mandat si cette règle ne lui permet pas d'accomplir au moins deux années de mandat.

En tout état de cause, conformément à la loi et aux statuts, le nombre total des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra excéder le tiers des administrateurs en fonction.

2.2. La présidence du Conseil

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

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

Il fixe le calendrier des réunions et l'ordre du jour du Conseil dont il anime les débats.

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 Président du Conseil prend, particulièrement en cas de dissociation des fonctions, le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil et la Direction Générale, afin de garantir la permanence et la continuité de la mise en œuvre par elle des orientations définies par le Conseil.

3. DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS

3.1. Connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des :

- ◆ statuts de la Société ;
- ◆ textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :
 - au cumul des mandats,
 - aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
 - à la définition des pouvoirs du Conseil,
 - à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au paragraphe 3.6.,
 - recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◆ la Charte Éthique de L'Oréal ;
- ◆ le Code de déontologie boursière de L'Oréal ;
- ◆ ainsi que les dispositions du présent Règlement.

3.2. Respect de l'intérêt social

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

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

Les administrateurs informent le Conseil chaque année des mandats et fonctions qu'ils exercent dans d'autres sociétés et des conflits d'intérêt même potentiels qu'ils ont identifiés (cf. déclaration annuelle d'indépendance à l'article 4.4).

Par ailleurs, le Conseil débat chaque année de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires entretenue entre les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des fonctions et la Société. Il rend compte de son évaluation dans le Document de Référence.

3.3. Obligations de diligence et d'information

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.

Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. L'administrateur concerné dispose d'un délai suffisant pour se mettre, le cas échéant, en conformité avec cette règle.

L'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux Comités des Conseils de ces sociétés françaises ou étrangères.

Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. L'administrateur doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- ◆ en assistant, le cas échéant, 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 du Conseil dont il serait membre.

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. 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 auprès du Président du Conseil qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

3.4. Formation des administrateurs

Tous les administrateurs, notamment ceux représentant les salariés, peuvent bénéficier, lors de leur nomination ou désignation et tout au long de leur mandat, des formations adaptées à l'exercice du mandat.

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

3.5. 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.

À 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 légale de discrétion. Cette obligation 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.

Au-delà de cette obligation légale et pour assurer la qualité des débats du Conseil, toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées doivent rester strictement confidentielles.

Cette obligation s'applique à toute personne invitée à une réunion du Conseil.

3.6. Déontologie boursière

3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de déontologie boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Ce code a ainsi été mis à jour suite à l'entrée en application le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché (le « Règlement abus de marché »). Les membres du Conseil respectent les Principes de Déontologie Boursière « relatifs aux informations privilégiées » prévus par ce code.

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 (y compris par le biais de recommandations ou d'incitations), 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 divulgation d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la Société.

3.6.2. Périodes d'abstention

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil, en leur qualité d'inités, doivent s'abstenir, conformément aux dispositions légales, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément au Règlement abus de marché et aux recommandations de l'Autorité des

Marchés Financiers (AMF), de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- ◆ 30 jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels ;
- ◆ 15 jours calendaires minimum avant la date du communiqué de l'information trimestrielle.

Les administrateurs ne sont autorisés à intervenir sur les titres L'Oréal que le lendemain de la date de publication du communiqué.

3.6.3. Délit d'initié

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées, aux opérations d'inités et à la divulgation illicite d'informations privilégiées : articles L. 465-1 et suivants, L. 621-14 et L. 621-15, III c du Code monétaire et financier, articles 7 et suivants du Règlement abus de marché.

3.6.4. 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 à l'article 3.1.26 du Règlement abus de marché, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions 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 20 000 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 dans un délai de 3 jours ouvrés de négociation à compter de la date de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil 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.

Sur l'extranet sécurisé de l'AMF appelé ONDE après avoir demandé des identifiants par courrier électronique adressé à l'adresse suivante :

ONDE_Administrateur_Deposant@amf-france.org

3.7. Détention d'un nombre minimum d'actions

Conformément au Code AFEP-MEDEF et indépendamment de toute obligation statutaire de détention d'actions, les administrateurs doivent être actionnaires de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société. Le jour de sa nomination par l'Assemblée Générale, tout administrateur doit détenir 500 actions minimum, le solde devant être acquis au plus tard dans les 24 mois suivants.

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

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés.

4. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

4.1. Convocation du Conseil

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

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour, et sur toute question soumise 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.

Ces documents peuvent leur être remis sur une plateforme numérique sécurisée, dans un délai raisonnable préalablement à la réunion. Ils peuvent exceptionnellement être remis en réunion.

4.2. Réunion du Conseil et mode de participation

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt social l'exige et au moins cinq 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.

La périodicité et la durée des séances du Conseil doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence des Comités.

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe.

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.

Ces moyens doivent garantir une retransmission en continu et simultanée des débats.

Cependant ces modes de participation sont exclus lorsque le Conseil le décide et en tout état de cause lorsqu'il délibère sur l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et sur l'établissement du Rapport de Gestion.

L'administrateur qui participe par voie de visioconférence ou télétransmission s'assure que la confidentialité des débats est préservée.

Le registre de présence mentionne les membres du Conseil qui assistent aux séances du Conseil par voie de visioconférence ou de télécommunication, à charge pour le Secrétaire d'émarger pour eux.

4.3. Procès-verbaux du Conseil

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil.

Le procès-verbal des délibérations fait mention de l'utilisation de moyens de visioconférence ou télécommunication et du nom de chaque personne ayant participé au Conseil *via* ces moyens. Il fait également 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.

Le procès-verbal des délibérations comporte un résumé des débats et précise les décisions qui ont été prises. Il mentionne les questions soulevées ou les réserves émises par les participants.

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 Secrétaire du Conseil est habilité à délivrer et à certifier les copies ou extraits des procès-verbaux du Conseil.

4.4. Le Secrétaire du Conseil

Le Secrétaire est désigné par le Conseil. Il assiste le Président dans l'organisation des travaux du Conseil notamment dans la définition du programme annuel de travail et du calendrier des réunions du Conseil.

Avec l'appui de la Direction Générale, il veille à la qualité et à la production, dans des délais suffisants, des documents et des projets soumis au vote du Conseil lors de ses séances.

Il établit les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est responsable de la plateforme informatique sécurisée mise à la disposition des administrateurs.

Il assure une veille permanente sur les évolutions de la réglementation et des réflexions de place en matière de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Secrétaire organise, en lien avec le Président, l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et recueille les déclarations annuelles d'indépendance de chaque administrateur (cf. article 3.2).

À tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée des droits et obligations liés à sa fonction.

4.5. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Chaque année, le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

À l'occasion de sa dernière séance de l'année et à partir de la synthèse des entretiens qui sont préalablement organisés et menés avec chaque administrateur, sur la base d'un guide qui reprend les recommandations retenues par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil débat des points de vue et avis exprimés. Il en tire des conclusions dans le but d'améliorer les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que ceux de ses Comités.

Les résultats de l'évaluation, avec les voies de progrès toujours possibles, sont portés à la connaissance des actionnaires dans le Rapport Annuel et à l'occasion de l'Assemblée Générale.

5. LES COMITÉS DU CONSEIL

Lorsque le Conseil crée des Comités, 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. En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction Générale tels que rappelés au chapitre 1.2.2. du présent Règlement.

Les membres des Comités sont des administrateurs. Ils sont désignés à titre personnel par le Conseil et ne peuvent pas se faire représenter. Tous les membres des Comités ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle. Ils participent de manière active aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt social.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne désignée en accord avec le Président du Comité. Il peut être assuré par le Secrétaire du Conseil.

Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion.

Les Comités peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la Société, en accord avec le Président du Conseil et après en avoir informé la Direction Générale et ils en rendent compte au Conseil.

Le Conseil peut confier à un Président de Comité, ou à un ou plusieurs de ses 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.

Pour chaque séance d'un Comité, ses membres peuvent décider d'inviter en tant que de besoin et à titre consultatif, toute autre personne de leur choix, quand ils le jugent approprié.

Dans son domaine de compétences, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil. Lorsqu'ils ont recours à des services de conseils externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité de leur service.

5.1. Le Comité Stratégie et Développement Durable

5.1.1. Missions

Le Comité Stratégie et Développement Durable a pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les orientations stratégiques du Groupe soumises au Conseil 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, financière, sociétale et environnementale ;
- ◆ 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 ;
- ◆ les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, et les moyens et les ressources mis en œuvre ;
- ◆ les projets d'orientations stratégiques à définir par le Conseil en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

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

5.1.2. Organisation des travaux

Il se réunit sur convocation du Président du Comité 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 Stratégie et Développement Durable rend compte au Conseil de ses travaux aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an.

5.2. Le Comité d'Audit

5.2.1. Missions

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de questions relatives aux Commissaires aux Comptes.

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.

Sans préjudice des compétences du Conseil, ce Comité est notamment chargé :

- ◆ d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

Le Comité est informé des règles comptables applicables au sein du Groupe. Il est saisi d'éventuelles questions rencontrées dans la bonne application de ces règles. Il examine tout projet de changement de référentiel comptable ou de modification de méthodes comptables et se tient notamment informé en matière de standards comptables au niveau national et international.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

- ◆ d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de l'Audit Interne, afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

De même, il assure le suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe. Le Comité examine notamment le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit Interne et revoit les principaux sujets qu'elle identifie ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.

Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et du Rapport du Président du Conseil relative aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'Entreprise.

- ◆ d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission de contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

Il revoit le plan d'audit et le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations ainsi que les suites données à ces dernières.

Il passe en revue la répartition des honoraires facturés par les Commissaires aux Comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation.

Il tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce.

- ◆ d'assurer le respect par le Commissaire aux comptes de ses conditions d'indépendance.

Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et lorsque le renouvellement est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce.

- ◆ d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux Comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la « *Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux* » arrêtée par le Comité d'audit lors de sa réunion du 6 décembre 2016 et approuvée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 9 février 2017.

Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci. Le Comité peut ainsi approuver chaque prestation autre que de certification des comptes au cas par cas ou approuver un ensemble de prestations.

- ◆ de rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Le Comité informe le Conseil d'Administration sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce suivi permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des processus existants, ou à la mise en place de nouvelles procédures.

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 juge utile de le lui soumettre.

5.2.2. Composition

Tous les administrateurs membres de ce Comité ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit, proposée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, doit faire l'objet d'un examen particulier par le Conseil.

Le Président-Directeur Général ou le Directeur Général n'est pas membre du Comité d'Audit.

5.2.3. Organisation des travaux

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 risque encouru, 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.

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.

Pour mener à bien sa mission, 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 des cadres responsables économiques et financiers et de ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux Comptes

Le Comité entend régulièrement les Commissaires aux Comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Les Commissaires aux Comptes portent à la connaissance du Comité d'Audit :

1. Leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
2. Les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
3. Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
4. Les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Les Commissaires aux Comptes examinent en outre avec le Comité d'Audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À ce titre, le Comité se fait communiquer la

déclaration d'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Ils portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du Contrôle Interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et lui communiquent chaque année les documents requis par la loi.

5.2.3.2. Rapport d'Activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et recueille ses observations.

Le Comité informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

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 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.

5.3. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

5.3.1. Missions

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil, de :

- ◆ examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs ;
- ◆ éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- ◆ veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- ◆ s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- ◆ débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- ◆ arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;

- ◆ débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- ◆ conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- ◆ préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

5.3.2. Organisation des travaux

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.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

Le Comité doit régulièrement rendre compte de ses travaux au Conseil et soumettre ses propositions.

5.4. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

5.4.1. Missions

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

Dans ce cadre, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales 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.

Le Comité examine les questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence.

Le Comité examine par ailleurs :

- ◆ la politique des Ressources Humaines dans tous ses autres éléments, comme, par exemple, les relations sociales, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la fidélisation des collaborateurs. Dans ce cadre, le Comité est notamment informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ;
- ◆ les règles de bonne conduite en matière d'Éthique, telles que rappelées dans la charte, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, qui doivent être largement diffusées, connues et pratiquées.

5.4.2. Organisation des travaux

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.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement. Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

6. 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 mode de répartition des jetons de présence comprend une part variable prépondérante déterminée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités.

Il peut être alloué par le Conseil des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiés à des administrateurs et soumises à des conventions réglementées.

Les administrateurs ont la possibilité de se faire rembourser les frais nécessaires à l'exercice de leur mandat social sur présentation de justificatifs.

2.4. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

2.4.1. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a retenu pour une année pleine les règles suivantes :

Conseil d'Administration	Forfait annuel	Par séance du Conseil	Total pour le Conseil d'Administration (sur la base de 6 réunions par an)
	30 000 €	5 000 €	60 000 €
Comités d'Études	Forfait annuel (40 %)	Part variable annuelle (60 %) *	Total par Comité **
Audit	10 000 €	15 000 €	25 000 €
Stratégie et Développement Durable	6 000 €	9 000 €	15 000 €
Nominations et Gouvernance	4 000 €	6 000 €	10 000 €
Ressources Humaines et Rémunérations	4 000 €	6 000 €	10 000 €

* Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.

** Base 100% d'assiduité.

Les jetons de présence attribués aux Présidents des Comités sont doublés et comprennent également une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %.

2.4.2. MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Un montant total de 1 173 550 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale le 17 avril 2014, a été distribué aux administrateurs début 2017 au titre de l'exercice 2016, pour un total de 6 réunions du Conseil d'Administration et 17 réunions de ses Comités.

Les taux d'assiduité aux réunions sont en moyenne de 98 % pour le Conseil d'Administration en 2016, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 96 % pour le Comité d'Audit, 95 % pour le Comité des Nominations et de la

Gouvernance et 97 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon en 2014 de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.

M. Jean-Paul Agon ne perçoit aucun jeton de présence de sociétés du Groupe L'Oréal.

| MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (EN EUROS)

Administrateurs	Exercice 2016 <i>(total 6 réunions et 17 réunions des Comités)</i>	Exercice 2015 <i>(total 6 réunions et 18 réunions des Comités)</i>
M. Jean-Paul Agon	0	0
Mme Françoise Bettencourt Meyers	75 000	70 000
M. Peter Brabeck-Letmathe	95 000	85 200
M. Jean-Pierre Meyers	95 000	95 000
Mme Ana-Sofia Amaral	70 000	66 000
Mme Sophie Bellon	85 000	50 000
M. Charles-Henri Filippi	105 500	105 000
M. Xavier Fontanet	77 500	80 000
Mme Belén Garijo	63 800	61 000
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch *	68 750	-
M. Bernard Kasriel	83 000	95 000
Mme Christiane Kuehne *	16 250	85 000
M. Georges Liarokapis	85 000	78 750
M. Jean-Victor Meyers	85 000	81 250
Mme Virginie Morgon	97 500	85 000
Mme Eileen Naughton *	45 000	-
M. Louis Schweitzer *	26 250	120 000
TOTAL	1 173 550	1 157 200

* Administrateur dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2016.

2.4.3. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Dans le cadre de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2014, le Conseil d'Administration a décidé de faire évoluer pour 2017 les modalités de répartition des jetons de présence concernant les réunions du Conseil, inchangées depuis 2005 : le montant

des jetons de présence par réunion du Conseil est fixé pour l'année 2017 à 6 500 euros par réunion (au lieu de 5 000 euros), la partie forfaitaire étant inchangée (30 000 euros/an).

2.5. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1. RAPPORT SUR LES PRINCIPES ET LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION APPLICABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, EN RAISON DE LEUR MANDAT, PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel qu'introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II, l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 est appelée à la résolution n°7 figurant au chapitre 7 du Document de Référence à approuver, sur la base du présent Rapport, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux⁽¹⁾ en raison de leur mandat.

Il est précisé, en application de l'article L. 225-37-2, que le versement des éléments variables et exceptionnels, au titre de l'exercice 2017, sera conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

À ce jour, M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président-Directeur Général, est le seul dirigeant mandataire social concerné par ce Rapport.

2.5.1.1. Principes fondamentaux de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration se réfère, notamment, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Conformément à ces recommandations, il veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

Nomination en qualité de dirigeants mandataires sociaux de collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe

La pratique constante de L'Oréal a été de nommer aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux des cadres

dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux découle logiquement de ce choix.

Elle doit permettre d'attirer les meilleurs talents de L'Oréal aux plus hautes fonctions de Direction Générale, sans que ceux-ci ne perdent pour autant, après une longue carrière dans le Groupe, les avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir le contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe et a veillé à ce qu'il n'y ait pas cumulé d'avantages au titre du contrat de travail suspendu et au titre du mandat social.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- ♦ d'une part, les éléments de rémunérations relevant du mandat social et objet du présent Rapport : fixe, variable et attribution d'actions de performance ;

La politique arrêtée par le Conseil pour chacun de ces éléments et leur détail figurent au paragraphe 2.5.1.2 du présent chapitre ;

- ♦ d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu et calculés à partir de la rémunération à la date de la suspension du contrat de travail : indemnité de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence, régime de retraite à prestations définies.

L'ensemble de ces avantages ne relève pas du mandat social et donc du présent Rapport. Les avantages du Président-Directeur Général ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes. Les informations relatives aux avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu sont présentées au paragraphe 2.5.2 du présent chapitre.

Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans la continuité de la politique qui lui était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Elle repose sur les mêmes fondements et les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants dans l'entreprise. Les principes de rémunération sont ainsi stables et pérennes.

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à Conseil d'Administration sont : le Président du Conseil d'Administration assumant la Direction Générale de la société ou Président-Directeur Général, le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil d'Administration est informé annuellement de la Politique de Ressources Humaines du Groupe. Il est en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur les travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Une rémunération compétitive par rapport à un panel de référence cohérent et stable

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de l'entreprise.

Cette rémunération s'apprécie de façon globale, c'est-à-dire en retenant l'ensemble des éléments qui la composent.

Pour apprécier la compétitivité de cette rémunération, un panel de référence cohérent et stable est défini avec le concours d'un cabinet de conseil extérieur.

Il se compose des sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel se compose, pour 2017, des rémunérations des dirigeants des sociétés suivantes :

Coty	Kimberly Clark	Reckitt Benckiser	Beiersdorf	Danone
GSK	Henkel	LVMH	Unilever	Colgate Palmolive
Estée Lauder	Johnson & Johnson	Procter & Gamble		

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence. Il est susceptible d'évoluer, pour tenir compte des changements de structure ou d'activité des sociétés retenues, sur la base des propositions du cabinet extérieur.

Une rémunération directement en lien avec la stratégie de l'entreprise

a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée aux dirigeants mandataires sociaux est directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Elle soutient son modèle de développement. Elle favorise une croissance harmonieuse, régulière et pérenne, à la fois sur le court et le long terme.

La volonté constante du Conseil d'Administration est, en effet, d'inciter la Direction Générale autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.

b) Objectifs de performance directement corrélés avec ceux de la Société et créateurs de valeur

Le Conseil d'Administration choisit de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social avec celle de l'entreprise en retenant les mêmes indicateurs de performance, notamment financiers.

La volonté de corréler les critères de performance de la rémunération du dirigeant mandataire social avec les indicateurs de performance, notamment financière, de la Société est la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque de L'Oréal c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes de performance et également sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents au travers d'indicateurs externes de croissance.

Les objectifs retenus sont générateurs de création de valeur à long terme. En particulier, le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance équilibrée et durable. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme.

Ces objectifs doivent également inciter le dirigeant mandataire social à adapter la stratégie du Groupe aux transformations profondes du monde de la beauté, en particulier la révolution digitale.

c) Part prépondérante de la rémunération soumise à conditions de performance

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit comprendre une partie prépondérante soumise à conditions de performance, avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation adaptées à l'horizon de chacun de ces objectifs.

Une rémunération en droite ligne avec les engagements ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

La rémunération doit favoriser un mode de développement régulier et pérenne, en accord avec les engagements du Groupe en matière d'éthique, et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère.

La partie variable annuelle de la rémunération intègre des critères extra-financiers, en particulier environnementaux, sociétaux et de Ressources Humaines, qui seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

Une rémunération créatrice de valeur à moyen et long terme pour les actionnaires

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être liée à l'évolution sur le moyen et le long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre.

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est ainsi composée d'actions de performance dont un pourcentage significatif est conservé jusqu'au terme du mandat, avec l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme (voir paragraphe 6.5.2.2 Rentabilité totale pour l'actionnaire).

2.5.1.2. Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance

La clé de répartition de la rémunération annuelle

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et de l'attribution d'actions de performance.

Elle ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

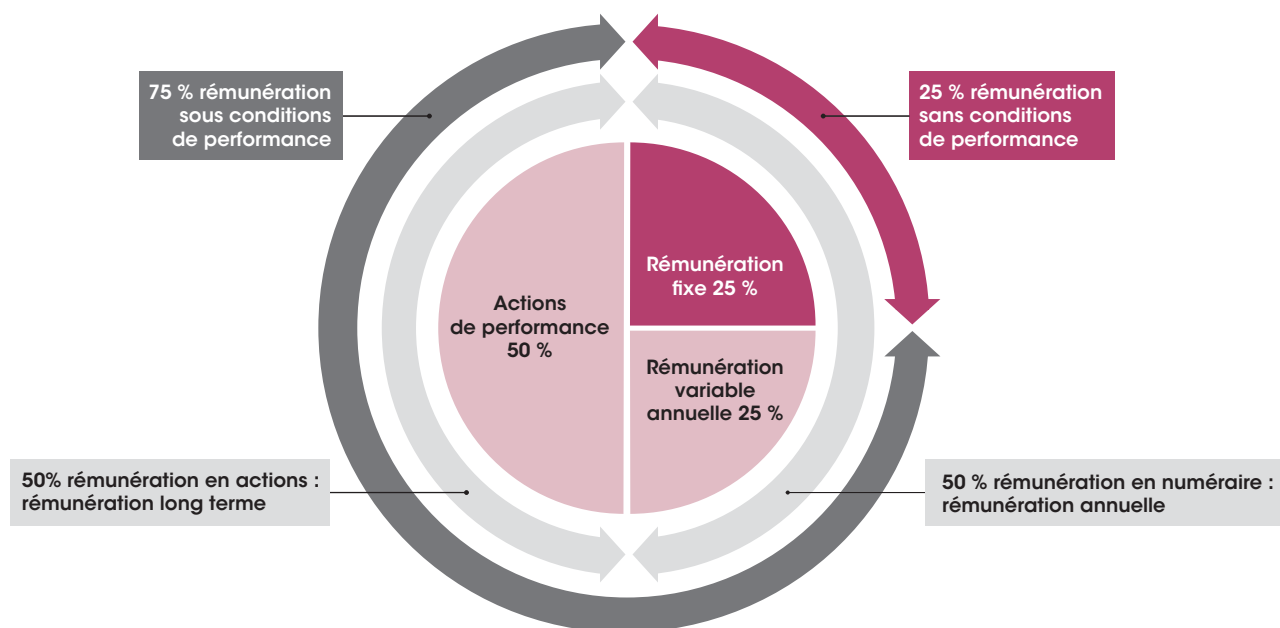
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

Les différents éléments de la rémunération annuelle forment un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- ◆ 50/50 entre d'une part, une rémunération fixe et variable annuelle et d'autre part, une rémunération long terme (actions de performance) ;
- ◆ 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ;
- ◆ 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et sans conditions de performance.

ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE



Nota : s'y ajoutent les cotisations patronales finançant la protection sociale complémentaire.

La rémunération fixe

La rémunération fixe doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social, de son niveau d'expérience et de ses compétences.

Elle est stable sur plusieurs années, elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe et peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.

Elle ne doit pas conduire à la prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, elle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

Elle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Elle comprend pour 60 % des critères financiers directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :

- ◆ l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ;
- ◆ l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents ;
- ◆ l'évolution du résultat d'exploitation par rapport à l'année précédente ;
- ◆ l'évolution du bénéfice net par action par rapport à l'année précédente ;
- ◆ l'évolution du cash-flow par rapport à l'année précédente.

Et pour 40 % :

- ◆ des critères extra-financiers en particulier liés à l'avancement du programme de développement durable *Sharing Beauty With All* et à la mise en place de la politique Ressources Humaines et de développement digital ;
- ◆ ainsi que des critères qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle.

Une limite à la part qualitative est fixée chaque année.

La pondération de chacun des critères ainsi que les objectifs à atteindre sont fixés dès le début de l'année considérée et communiqués au dirigeant mandataire social.

Autres avantages

a) Attribution d'actions de performance

Depuis 2009, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et, depuis 2012, également à son dirigeant mandataire social, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations votées par l'Assemblée Générale.

Ces attributions ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance qui sont constatées au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

La valeur de ces actions, estimée à la date d'attribution selon les normes IFRS, appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %.

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution complémentaire en cas d'événement particulier le justifiant.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice ne peut pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

Le dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 %

des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Le dirigeant mandataire social prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ.

Conditions de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social.

Ils prennent en compte, pour partie :

- ◆ l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
- ◆ l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur 3 exercices pleins.

Seuils conditionnels d'acquisition :

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, composé des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les résultats constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le chapitre 6.

Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance est perdu en cas de départ du Groupe pour raison de démission (hors le cas d'une fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires) ou pour faute grave ou lourde. En tout état de cause, l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance.

Le choix du Conseil de maintenir, en dehors des cas précités, le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition est motivé par les considérations suivantes. Les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social apprécié l'année de leur attribution ; elles sont la contrepartie de l'exécution de son mandat sous réserve de la réalisation des performances long terme. Leur maintien incite le dirigeant mandataire social à inscrire son action dans la durée.

b) Jetons de présence

Le Conseil d'Administration peut décider de verser des jetons de présence au dirigeant mandataire social. Dans ce cas, ils seraient versés selon les mêmes règles que celles applicables aux autres administrateurs.

c) Avantages accessoires à la rémunération

- Avantages en nature

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

Le dirigeant mandataire social bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

- Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

2.5.1.3. Détail des éléments de rémunération attribuables au titre de l'exercice 2017 à M. Jean-Paul Agon, seul dirigeant mandataire social concerné par ce Rapport

	Montant	Présentation																										
Rémunération fixe	2 200 000 €	Le Conseil d'Administration du 9 février 2017, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts en base annuelle.																										
Rémunération variable annuelle	Plafond 100 % du fixe	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe, et ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.																										
		<p>CRITERES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR L'ANNEE 2017</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Pondérations</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>♦ CRITÈRES FINANCIERS</td> <td>60 %</td> </tr> <tr> <td>♦ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>♦ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents</td> <td>15 %</td> </tr> <tr> <td>♦ Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2016</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>♦ Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2016</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>♦ Évolution du cash-flow par rapport à 2016</td> <td>10 %</td> </tr> <tr> <td>♦ CRITÈRES EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Critères quantifiables :</td> </tr> <tr> <td>RSE (Programme <i>Sharing Beauty With All</i>) : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance ;</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation ; Développement Digital</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Performance qualitative individuelle :</td> </tr> <tr> <td>Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes.</td> <td>15 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>Les critères quantifiables, financiers (60%) et extra-financiers (25%), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle. La pondération de chacun de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers et qualitatifs, ainsi que les objectifs à atteindre ont été fixés en début d'année et communiqués au dirigeant mandataire social. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes 2017.</p>		Pondérations	♦ CRITÈRES FINANCIERS	60 %	♦ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %	♦ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents	15 %	♦ Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2016	10 %	♦ Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2016	10 %	♦ Évolution du cash-flow par rapport à 2016	10 %	♦ CRITÈRES EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS	40%	Critères quantifiables :		RSE (Programme <i>Sharing Beauty With All</i>) : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance ;	25%	Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation ; Développement Digital		Performance qualitative individuelle :		Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes.	15 %
	Pondérations																											
♦ CRITÈRES FINANCIERS	60 %																											
♦ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %																											
♦ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents	15 %																											
♦ Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2016	10 %																											
♦ Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2016	10 %																											
♦ Évolution du cash-flow par rapport à 2016	10 %																											
♦ CRITÈRES EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS	40%																											
Critères quantifiables :																												
RSE (Programme <i>Sharing Beauty With All</i>) : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance ;	25%																											
Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation ; Développement Digital																												
Performance qualitative individuelle :																												
Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes.	15 %																											
Autres avantages		Concernant l'attribution d'actions de performance en 2017, le Conseil sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée Générale Mixte des Actionnaires du 20 avril 2016.																										
♦ Actions de performance		<p>L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal : la valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS), représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %.</p> <p>M. Jean-Paul Agon est également tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui serait constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.</p> <p>Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.</p> <p>Le calcul s'effectuerait à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La 1ère année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution serait l'année 2018.</p> <p>Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public, pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p>																										
♦ Jetons de présence	0€	M. Jean-Paul Agon a souhaité ne pas bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.																										
♦ Avantages accessoires à la rémunération		<p>♦ Avantages en nature</p> <p>M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.</p> <p>♦ Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé</p> <p>M. Jean-Paul Agon continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p>																										

2.5.2. INDEMNITÉ DE DÉPART ET RÉGIME DE RETRAITE

Ces avantages ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais sont susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

2.5.2.1. Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social

Le Code AFEP-MEDEF auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans l'imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité ad nutum des dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau dirigeant mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal étant de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière chez L'Oréal, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social.

En aucun cas, les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, sera établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

2.5.2.2. Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne sera versé au dirigeant mandataire social que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu à l'exclusion de toute indemnité due au titre du mandat social.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

2.5.2.3. Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficie d'un des régimes de retraite à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe. Il s'agit du régime dont il relevait en qualité de salarié.

Les principales caractéristiques de ces régimes relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale sont les suivantes :

- ◆ ils concernent l'ensemble des cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités, soit plus de 500 personnes ;
- ◆ la condition d'ancienneté minimum pour y accéder est de 10 ans ;
- ◆ l'augmentation des droits potentiels se fait sur une longue période, de 25 à 40 ans suivant les régimes ;
- ◆ la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de 3 ans, il est retenu une moyenne des rémunérations des 3 meilleures années parmi les 7 dernières ;
- ◆ ils sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2°a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant précis de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

2.5.2.4. Situation de M. Jean-Paul Agon

M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 27 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.

Or, le Conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière chez L'Oréal, le mandat de Directeur Général, M. Jean-Paul Agon se voie privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes :

Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable.

Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1^{er} janvier 2017 de 1 672 500 euros de rémunération fixe et 1 393 750 euros de rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.

Versement des seules indemnités de départ dues au titre du contrat de travail à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation du mandat social

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.

En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.

Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il

avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2016 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2016 en qualité de mandataire social.

Maintien du bénéficiaire du régime de retraite à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe

M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture (« Garantie de Retraite »), fermé le 31 décembre 2000, tel que décrit dans le chapitre 3 du présent Document, dans la rubrique « Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France ».

Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :

- ◆ environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- ◆ la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2000 ;
- ◆ la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes ;
- ◆ la Garantie ne peut excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;
- ◆ la Garantie est financée par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Pour information, le montant estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre de la Garantie de Retraite, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2016, après 38 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait environ 1,56 million d'euros par an, soit environ 37 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2016 en qualité de dirigeant mandataire social.

Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2016 et susceptibles d'évoluer.

Le montant de la pension versée à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Pour rappel, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés. La convention

correspondante a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes. Les dispositions de cette convention sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011 et du renouvellement de son mandat le 17 avril 2014. Cette convention constitue la seule convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2016. En application de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 9 février 2017, qui en a confirmé la pertinence et les termes.

Le tableau suivant, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social.

Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée.

M. Jean-Paul Agon ⁽¹⁾ Président-Directeur Général	Contrat de travail ⁽²⁾		Régime de retraite supplémentaire ⁽³⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction ⁽⁴⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ⁽⁵⁾	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	X		X			X		X

(1) M. Jean-Paul Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Jean-Paul Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011. Son mandat a été renouvelé le 17 avril 2014.

(2) Le contrat de travail de M. Jean-Paul Agon est suspendu pendant la durée de son mandat social.

(3) Au titre du contrat de travail, M. Jean-Paul Agon relève du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture décrite dans le chapitre 3 du présent document. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; son financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail.

(5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.

2.5.3. PROCÉDURE DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Il s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations qui dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

2.5.3.1. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations s'appuie sur les études effectuées par un cabinet indépendant

Ces études se basent sur un panel international de leaders mondiaux, qui servira de référence aux études de rémunération comparatives. Ce panel se compose de dirigeants de sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial dans les métiers comparables du luxe et de la grande consommation. Ce panel est composé des dirigeants des 13 sociétés suivantes : Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Coty, Danone, Estée Lauder, GSK, Henkel, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, LVMH, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Unilever. Il permet d'apprécier la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social.

Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- ◆ les résultats comparés de L'Oréal au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social ;
- ◆ le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social ;
- ◆ la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération et des objectifs qui lui sont assignés.

2.5.3.2. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations dispose de toutes les informations internes utiles

Ces informations lui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social tant sur le plan économique que dans les domaines extra-financiers.

Les résultats annuels, économiques et financiers du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive aux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social.

Les principes de la politique conduite en matière de Ressources Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général en charge des Relations Humaines.

De la même façon, le Directeur Général de l'Éthique expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine.

Deux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.

Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle.

Le Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques.

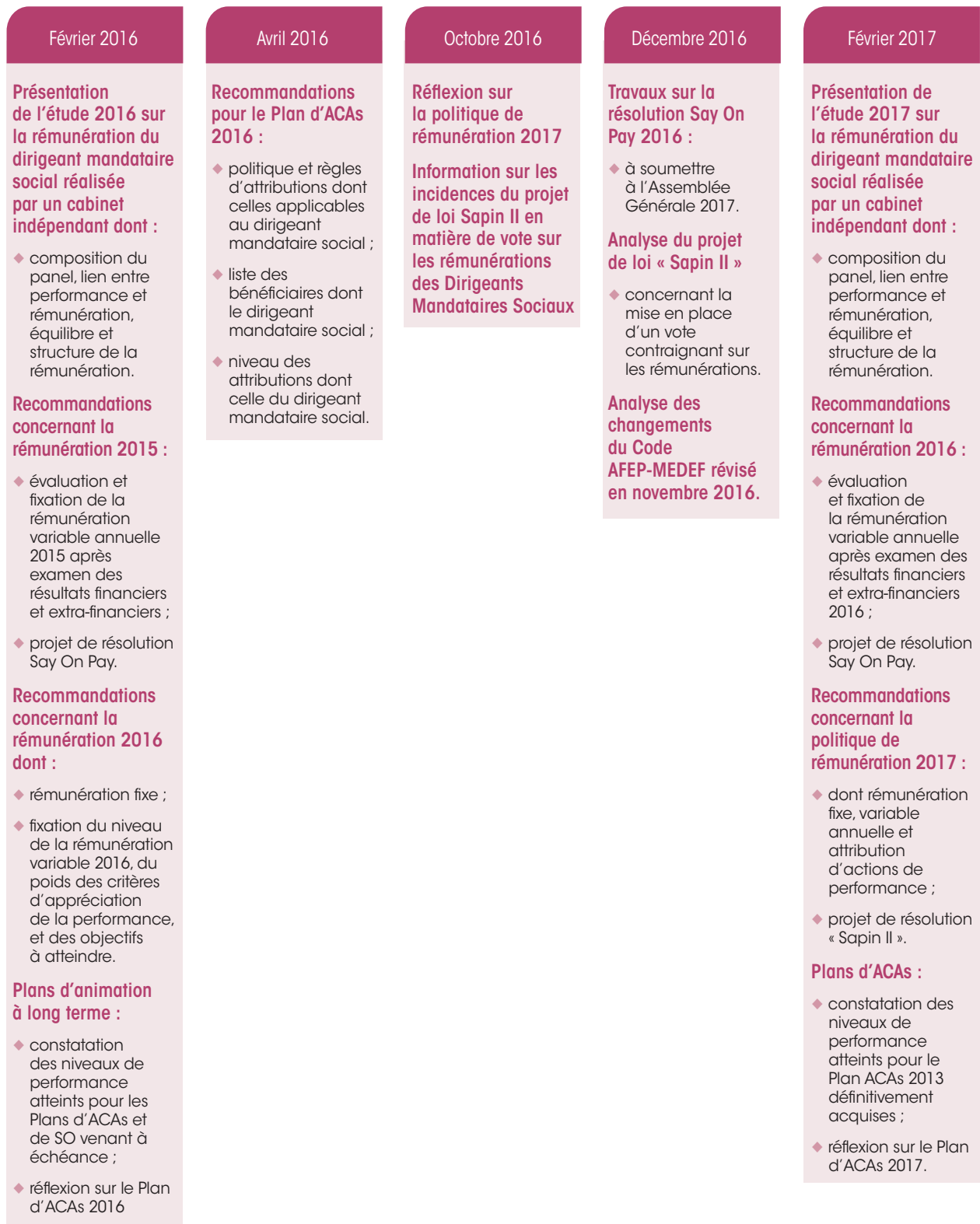
Le Comité peut également approfondir son évaluation de la performance de l'entreprise en prenant contact avec les principaux dirigeants de la Société, après en avoir informé la Direction Générale.

Ces informations enrichissent leur vision de la mise en oeuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration, ainsi que des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social.

Les recommandations au Conseil d'Administration sont faites sur ces bases, lequel prend alors collégialement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social.

L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social est décrite dans le schéma page suivante.

2.5.3.3. Schéma explicatif de l'organisation des travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations concernant la rémunération du dirigeant mandataire social



2.5.4. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'ANNÉE 2016

2.5.4.1. La rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 10 février 2016, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts.

2.5.4.2. La rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2016, l'objectif avait été fixé à 2 200 000 euros bruts, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 10 février 2016 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2016 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers

représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci. Ces critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du BNPA et du cash-flow.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations du 8 février 2017 a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon au regard de chacun des critères fixés par le Conseil pour l'attribution de la rémunération variable annuelle. L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2017, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer 1 992 100 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle 2016.

Ceci représente 90,6 % du montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée, soit 89,6 % au titre des objectifs financiers et 92 % au titre des objectifs extra-financiers.

OBJECTIFS FINANCIERS 2016 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

CRITÈRES FINANCIERS	POIDS RESPECTIFS DES CRITÈRES	2016
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %	25 837,1 M€ *
Parts de marché par rapport aux principaux concurrents	15 %	+ 1,6 point
Résultat d'exploitation par rapport à 2015	10 %	4 539,9 M€, soit + 3,5 %
Bénéfice net par action par rapport à 2015 **	10 %	6,46 € soit + 4,6 %
Cash-flow *** par rapport à 2015	10 %	3 339,4 M€ soit + 10,0 %
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS		89,6 %

* Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.

** Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents des activités poursuivies.

*** Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie générés par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles + cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – variation des autres actifs financiers.

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS 2016 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

CRITÈRES RSE : PROGRAMME <i>SHARING BEAUTY WITH ALL</i>	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2015*
Le programme <i>Sharing Beauty With All</i> a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il structure la démarche RSE du Groupe et fixe des objectifs ambitieux à l'horizon 2020. Ce projet comporte 4 piliers, dont les réalisations 2016 sont détaillées chapitre 3.		
« Innover Durablement » (voir Chapitre 3 §3.2.1.)		
♦ 100 % de produits ont un impact environnemental ou social amélioré.	♦ 82 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré.	74%
« Produire Durablement » (voir Chapitre 3 §3.2.2.)	Réduction de notre empreinte environnementale de (versus 2005) :	
♦ -60 % sur émissions de CO2	♦ -67 % sur les émissions de CO2.	-56%
♦ -60 % consommation d'eau (usines et centrales)	♦ -48 % en consommation d'eau	-45%
♦ -60 % réduction des déchets.	♦ -35 % de la génération de déchets des usines et centrales	-31%
« Consommer Durablement » (voir Chapitre 3 §3.2.3.)		
♦ Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale.	♦ 90 % des marques ont évalué leur impact.	66.6%
♦ Chaque marque aura rendu compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.	♦ 46 % des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs.	34.4%
« Partager notre Croissance » (voir Chapitre 3 §3.2.4.)		
♦ Avec les salariés (programme <i>L'Oréal Share & Care</i>) 100 % des salariés de L'Oréal auront accès en 2020, partout dans le monde, à la couverture santé et à la protection sociale.	♦ 88 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.	86.6%
♦ Avec les fournisseurs stratégiques :	♦ 85 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie tel que décès ou invalidité permanente.	78.4%
♦ Avec les communautés :	♦ 83 % d'entre eux ont auto-évalué leur politique de Développement Durable.	74%
	♦ Accès à un emploi pour 67 533 personnes.	66 600
CRITÈRES RESSOURCES HUMAINES	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2015
Équilibre Femmes/Hommes		
♦ Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction.	33 % de femmes au Comité Exécutif.	31%
	42,6 % des postes clés occupés par des femmes.	41%
♦ M. Jean-Paul Agon a reçu le <i>CEO leadership Award 2016</i> des Principes d'Autonomisation des Femmes pour l'action de L'Oréal en faveur de l'égalité des sexes.	4 ^e place au Palmarès 2016 « Féminisation des Instances dirigeantes » (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des Femmes).	9 ^{ème} place
	1 ^{er} prix de l'indice Zimmermann (indice Mixité SBF120 créé en 2016).	N/A
Développement des Talents		
♦ Résultats positifs de la politique en matière de recrutement de Talents expérimentés et plus juniors, et du développement des Talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de Talents locaux.	n° 9 mondial classement Universum.	n°11 mondial
♦ Communication Employeur attractive, ciblée, digitale.	Présence forte sur les réseaux sociaux : 1 million de followers sur LinkedIn.	
Accès à la formation		
♦ 100 % des collaborateurs bénéficieront en 2020 d'une action de formation chaque année.	77 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2016.	72,6%
CRITÈRE DÉVELOPPEMENT DIGITAL	RÉSULTATS 2016	
♦ Progression du chiffre d'affaires réalisé en <i>e-commerce</i> .	4 ^e pays du Groupe en chiffre d'affaires (1,7 Md€ soit + 32,7 % / 2015). L'Oréal conforte sa place de leader mondial du <i>e-commerce</i> en cosmétique.	
♦ Développement des médias digitaux : marketing personnalisé.	Développement d'objets connectés (<i>UV patch...</i>).	
♦ Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise :	Plus de 14 000 personnes formées et accompagnées (2015-2016), à travers une pratique quotidienne du e-learning (plus de 100 000 modules visionnés), sessions de travail collaboratif, <i>reverse mentoring</i> ...	
♦ Formation :		
♦ Poursuite de la politique de recrutement d'experts métiers		
♦ Classement L2 Digital IQ	Classement L2 Digital IQ : 3 marques du Groupe au minimum dans le Top 10 de la Chine, États-Unis, Royaume-Uni, France et Allemagne.	

* Sur la base des données publiées dans le Document de Référence 2015

CRITÈRES QUALITATIFS	RÉSULTATS 2016
Management	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rétention élevé du Top 250. Intégration de critères de performance RSE dans les bonus des Patrons de marques et de pays. Renouvellements au sein du Comité Exécutif.
Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Implication personnelle dans la réalisation des programmes <i>Sharing Beauty With All</i> et L'Oréal Share & Care, en interne et vis-à-vis des experts et instances internationales sollicités sur ces projets. <ul style="list-style-type: none"> Intervention au Global Compact France le 30/06/2016 sur les Sustainable Development Goals de l'ONU. Jean-Paul Agon a été reconnu parmi les <i>best performing CEO's of the year</i> par la <i>Harvard Business Review</i>, et parmi les 5 meilleurs CEO du classement en matière de Développement Durable. L'Oréal est l'une des deux seules sociétés au monde, parmi presque 3 000, à avoir reçu du <i>Carbon Disclosure Project</i> un triple A, la note la plus élevée, dans 3 domaines : le climat, la gestion durable de l'eau, et la lutte contre la déforestation Diversité : Trophées du Handicap (65 pays du Groupe participants). L'Oréal se classe en 2016 parmi les 20 premières entreprises mondiales en termes de Diversité et d'Inclusion selon le nouvel indice Diversité & Inclusion (D&I) lancé par Thomson Reuters. L'Oréal occupe la 19e place parmi plus de 5 000 sociétés évaluées dans le monde. Éthique : L'Oréal est à nouveau reconnue en 2016 par Ethisphere comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde, et fait partie de l'indice boursier United Nations Global Compact 100 depuis sa création. Journée Éthique du 13 octobre 2016 : webchat en direct avec Jean-Paul Agon ouvert à tous les collaborateurs dans le monde.
TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA FINANCIERS	92 %

2.5.4.3. Les jetons de présence

Lors du Conseil d'Administration du 28 novembre 2014, M. Jean-Paul Agon a informé les membres du Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait plus, en sa qualité de Président-Directeur Général, bénéficier de jetons de présence.

Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2014 et les années suivantes.

2.5.4.4. L'attribution d'actions de performance (ACAs)

Dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016, le Conseil d'Administration du même jour, tenant compte des performances de M. Jean-Paul Agon, a décidé de lui attribuer 32 000 actions de performance (ACAs - Attributions Conditionnelles d'Actions).

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés d'une action de performance (ACAs) du Plan du 20 avril 2016, dont M. Jean-Paul Agon fait partie, est de 154,32 euros. Cette juste valeur était de 161,49 euros le 22 avril 2015.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 32 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2016 à M. Jean-Paul Agon est donc de 4 938 240 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-dessous.

Conditions de performance

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires

cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2016 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2017.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a permis l'attribution de 906 100 actions de performance (ACAs) à 2 079 bénéficiaires.

L'attribution d'actions de performance (ACAs) dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2016 représente 3,53 % du nombre total d'actions de performance (ACAs) attribuées.

En outre, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Par ailleurs, M. Jean-Paul Agon s'est engagé, comme pour les attributions précédentes, à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Pour rappel, il n'a pas été attribué d'options d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Jean-Paul Agon en 2016.

2.5.4.5. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon continuera à bénéficier du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et des frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé en 2016 à 2 457 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 5 985 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies ("RCD L'Oréal", tel que décrit dans le chapitre 3 du présent Document) dont les droits sont strictement proportionnels aux cotisations versées, et qui bénéficie à l'ensemble des salariés de L'Oréal en France, le montant estimé au 31 décembre 2016 de la rente annuelle de retraite de M. Jean-Paul Agon serait de 2 938 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le capital issu des cotisations patronales du RCD L'Oréal sera déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas (voir section 2.5.2.4).

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83.2 du CGI est supporté par l'assureur.

Au 31 décembre 2016, la répartition des cotisations était la suivante : une cotisation de l'entreprise, soumise au forfait social de 20%, de 0,5% pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3% pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale ; et une cotisation du salarié de 0,2% pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3% pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale. Les cotisations versées par l'entreprise et les taxes afférentes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés.

2.5.4.6. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général

En euros	2016		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 200 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 992 100	1 782 000	1 782 000	1 760 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	4 192 100	3 982 000	3 982 000	3 960 000

(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En euros	2016	2015
Rémunération due au titre de l'exercice	4 192 100	3 982 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	4 938 240 ⁽¹⁾	5 167 680 ⁽²⁾
TOTAL	9 130 340	9 149 680

(1) Correspondant à 32 000 actions de performance x 154,32 euros (juste valeur estimée le 20 avril 2016 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).

(2) Correspondant à 32 000 actions de performance x 161,49 euros (juste valeur estimée le 22 avril 2015 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2016 (VOIR ÉGALEMENT CHAPITRE 6)

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1 ^{re} levée possible	Date d'expiration	Prix (en euros) de souscription
30.11.2007	350 000	350 000	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009 ⁽¹⁾	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	200 000 ⁽²⁾	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19

(1) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du Plan du 25 mars 2009.

(2) Le Conseil du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du Plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, un nombre d'actions correspondant à 50 % du « solde des actions issues de la levée ».

Le « solde des actions issues de la levée » s'entendrait du nombre total d'actions issues de la levée diminué d'un nombre d'actions dont la cession est nécessaire pour financer l'exercice des options considérées et, le cas échéant, le paiement de tout impôt, immédiat ou différé, des

prélèvements sociaux et des frais relatifs à la levée de ces options tels qu'applicables à la date d'exercice des options. Si le nombre d'actions ainsi déterminé et devant être conservé jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon n'est pas un nombre entier d'actions, celui-ci serait arrondi au nombre entier d'actions immédiatement inférieur.

M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Date d'attribution	Options de souscription ou d'achat d'actions levées	Prix d'exercice
Options attribuées durant l'exercice du mandat social ⁽¹⁾		
1 ^{er} décembre 2006	360 000	78,06

(1) Ces options, attribuées le 1^{er} décembre 2006, antérieurement à la date d'entrée en vigueur des dispositions de la loi du 30 décembre 2006, ne faisaient pas l'objet d'une obligation de conservation. Néanmoins, M. Jean-Paul Agon a souhaité conserver une partie des actions issues de la levée de ces options, portant le nombre total d'actions détenues par lui au 31 décembre 2016 à 556 500 actions.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D' ACTIONS À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance ⁽²⁾	Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS)	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	1 ^{re} date de cession possible d'une partie d'entre elles ⁽¹⁾
17 avril 2012	50 000	Oui	3 853 500	18 avril 2016	18 avril 2018
26 avril 2013	40 000	Oui	4 494 800	27 avril 2017	27 avril 2019
17 avril 2014	40 000	Oui	4 183 200	18 avril 2018	18 avril 2020
22 avril 2015	32 000	Oui	5 167 680	23 avril 2019	23 avril 2021
20 avril 2016	32 000	Oui	4 938 240	21 avril 2020	21 avril 2020 ⁽³⁾

(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles. Au terme de cette période supplémentaire de 2 ans, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

(2) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 6 du présent document.

(3) Le Plan du 20 avril 2016 fixe la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.

TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les 50 000 actions de performance attribuées à M. Jean-Paul Agon et définitivement acquises au 18 avril 2016 sont assujetties à une période de conservation de 2 années, soit jusqu'au 18 avril 2018.

2.6. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES

Recommandations Code AFEP-MEDEF Pratiques de L'Oréal et justifications

LES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS (POINT 8.5 DU CODE) :

Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas « être administrateur depuis plus de douze ans ».

Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel dont la durée du mandat a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont M. Fontanet et M. Kasriel ont toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que leur capacité à exprimer leurs convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Leur expérience au plus haut niveau de dirigeants de grands groupes internationaux leur confère une hauteur de vue et une autorité leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe. Leur bonne connaissance du Groupe nourrit leur jugement éclairé et critique.

En outre, le Conseil a considéré que la personnalité, le leadership et l'engagement de M. Xavier Fontanet, reconnu par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit.

Il a également considéré que la liberté de parole, l'implication et l'esprit critique dont fait preuve M. Bernard Kasriel, dont le mandat a été renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, sont autant de qualités justifiant de son indépendance.

Enfin, le Conseil a estimé que les expériences au sein du Conseil de M. Xavier Fontanet et de M. Bernard Kasriel sont essentielles compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil et contribuent à mettre ses décisions en perspective.

COMPOSITION DES COMITÉS : PROPORTION DE MEMBRES INDÉPENDANTS DANS LES COMITÉS (POINT 15.1, 16.1 ET 17.1 DU CODE) :

La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.

Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations comportent actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ces Comités sont présidés par un administrateur indépendant, respectivement Mme Sophie Bellon et M. Charles-Henri Filippi.

Par ailleurs, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son Rapport d'octobre 2014, qu'« un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant ».

CONTRAT DE TRAVAIL DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (POINT 21 DU CODE) :

Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. En effet, l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail de son dirigeant par son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle (Rapport 2014 de l'AMF sur le Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants).

2.7. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2016 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(Article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'Opérations	Montant total
Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général	Actions	Exercice de stock-options	5	28 101 600,00 €
	Actions	Cession	3	8 200 786,00 €
Personnes physiques liées à Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général	Actions	Cession	4	898 491,57 €
	Actions	Apport en nature de la nue-propriété d'actions	1	5 712 361 824,31 €
Françoise Bettencourt Meyers	Actions	Cession	1	779 524 000,00 €
	Actions	Don	1	249 375,00 €
TETHYS SAS, personne morale liée à Françoise Bettencourt Meyers	Actions	Acquisition	1	779 524 000,00 €
Georges Liarakapis	Actions	Cession	1	134 280,00 €

2.8. FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

À la demande du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Document, sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe, qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers et à présenter le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser.

2.8.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

2.8.1.1. Référentiel

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Document ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

2.8.1.2. 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 du Groupe 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. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

2.8.1.3. L'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2016 avec notamment les actions suivantes :

Le corpus de normes et procédures a été enrichi avec, en particulier :

- ◆ une bibliothèque qui met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les référentiels, guides, chartes (...) et contacts experts organisés par métiers et thématiques ;
- ◆ la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

Une formation en ligne (*e-learning*) de prévention de la corruption est en cours de déploiement mondial.

Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- ◆ des formations spécifiques ;
- ◆ un réseau social dédié qui encourage et facilite le partage des bonnes pratiques.

La communication au sein du Groupe sur les grandes priorités du Contrôle Interne est nourrie par les « Awards du Contrôle Interne » qui récompensent les meilleures initiatives mondiales et par l'intranet de la Direction *Risk Management* et *Compliance* qui permet de diffuser mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

2.8.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.8.2.1. Organisation et environnement

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 collaborateurs. 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 principes éthiques du Groupe

L'Oréal s'est construit sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. L'engagement de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable est résumé dans un document intitulé « L'Esprit L'Oréal » accessible à tous.

La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment ces Principes Éthiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du

Groupe et des filiales dans le monde. Sept compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects. Les Patrons de Pays (ou pour les Collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique.

Le respect de ces Principes Éthiques est pris en compte par le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs dans lequel sont intégrées deux compétences éthiques : « Agit/Dirige avec générosité » et « Obtient des résultats avec intégrité ».

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, rattaché directement au Président-Directeur Général, a pour mission d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décision éthique. Il assure la formation des collaborateurs et supervise la gestion des éventuelles réclamations. Il rend compte régulièrement au Président-Directeur Général et informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Le Directeur Général de l'Éthique dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, il a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Par ailleurs, une journée annuelle sur l'éthique, *Ethics Day*, est organisée depuis 2009 : un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Éthiques de L'Oréal. Des dialogues sur l'éthique ont également été organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays. En 2016, plus de 60 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 4 800 questions ont été posées au niveau mondial. Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique.

Les 74 Correspondants Éthiques à travers le monde ont pour mission d'assister les Patrons de Pays/Patrons d'Entités dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent à l'ensemble des collaborateurs de disposer d'un interlocuteur de proximité tout en privilégiant les voies normales de prise en charge des situations par le management. Les Correspondants Éthiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique. La campagne de formation en matière d'éthique se poursuit. Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2016, 76 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. La Direction Générale de l'Éthique délivre également des formations présentiels. En 2016, 15 formations ont été dispensées à 382 collaborateurs, soit 1 150 heures de formation (Patrons de Pays, Acheteurs, Ressources Humaines).

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations et notamment via un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation fait l'objet d'un examen et des mesures adéquates sont prises le cas échéant.

Un outil pratique permet aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir. Un système

de *reporting* annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique.

Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain. En 2016, il s'est ainsi rendu dans 16 pays, soit un total de 63 pays visités depuis fin 2013.

Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

La responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal

Convaincu que le Développement Durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes et qui repose sur un socle de principes éthiques forts définis par le Groupe : Intégrité, Respect, Courage et Transparence (voir chapitre 3.1. « *Les politiques sociale, environnementale et sociétale du Groupe L'Oréal* »).

En 2013, un nouveau cap a été franchi avec la mise en œuvre du programme *Sharing Beauty With All*. Des objectifs clairs ont été fixés à l'horizon 2020 en termes d'innovation, de production, de prise en compte des enjeux de consommation durable et de partage de la croissance du Groupe (voir chapitre 3.2. le programme *Sharing Beauty With All*).

À noter que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend le Groupe pour les réduire au travers du programme *Sharing Beauty With All* sont exposés au chapitre 3.

La politique de Ressources Humaines

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Ressources 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 équipes *Learning* dans le monde proposent des programmes techniques de formation, de développement personnel et 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 systèmes d'information, choisis conformément aux orientations stratégiques données par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, intègrent notamment la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales et émet les directives en matière de sécurité des systèmes. Le déploiement mondial de ce 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, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

Les procédures et normes encadrant les activités

Chaque Direction Fonctionnelle dans son domaine propre a pour mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clefs ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui sont régulièrement mis à jour.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction du Groupe.

Un référentiel de séparations des tâches a été diffusé en 2010 à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles à observer dans les domaines ventes, achats, logistiques, finance, ressources humaines et gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel a pour but de mieux prévenir les risques de fraudes et diminuer la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

La diffusion en interne des informations

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée individuellement aux Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de l'ensemble des filiales consolidées y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, 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.

Des réunions sont organisées régulièrement afin de relayer auprès de la Direction des Filiales les orientations émanant de la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations. Des *newsletters* relaient régulièrement auprès de nombreux managers, l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne.

Enfin, les *Awards* illustrent l'engagement du Groupe à renforcer durablement le Contrôle Interne : ils ont pour vocation de valoriser les meilleures initiatives et de favoriser les échanges de bonnes pratiques opérationnelles entre les filiales du Groupe.

2.8.2.2. Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance.

Ce dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe.

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne et de la gestion des risques sont :

- ◆ la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- ◆ le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration ;
- ◆ les Divisions opérationnelles et les zones géographiques ;
- ◆ les Directions Fonctionnelles, dont la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif)

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

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. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Chaque année, le Comité procède à un examen du plan d'Audit Interne et de ses 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 Divisions opérationnelles et les zones géographiques

Le Groupe est organisé en Divisions mondiales 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 en matière de Contrôle Interne. Les Directions Fonctionnelles apportent leurs expertises aux opérationnels.

Des responsabilités mondiales de Contrôle Interne des activités relevant de leur Direction ou de leur Division sont confiées à chacun des membres du Comité de Direction. Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue de se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégués sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique.

Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines ou de techniques logistiques et industrielles agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de Contrôle Interne.

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 Environnement, Hygiène et Sécurité, 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 ;
- ◆ la Direction des Systèmes d'Information pour évaluer le respect de la Politique de Sécurité.

Des indicateurs et des procédures de *reporting* permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de la majorité de ces Directions Fonctionnelles.

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans leur 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 opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques et le traitement de l'information. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique, communication financière, prospective stratégique, systèmes d'information et assurances.

Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et également de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne. Il est composé du Directeur Général Administration et Finances, et des Directeurs *Risk Management* et *Compliance*, Contrôle Interne, Affaires Économiques, Audit Interne et Organisation et Systèmes d'Information (Global IT).

La Direction du Risk Management & Compliance

Cette Direction, créée en 2012, a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques, avec tous les acteurs concernés, et de tenir à jour les cartographies des risques. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, et placée sous la responsabilité de la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, assure la mise à jour et la diffusion du guide « Les Fondamentaux du Contrôle Interne ». Des interventions fréquentes dans les séminaires et les cycles de formation et la publication de *newsletters* contribuent à renforcer la connaissance de cet outil, à améliorer son appropriation par les opérationnels et les tenir informés des projets et priorités du Groupe en matière de Contrôle Interne.

Elle s'assure de la poursuite du développement du réseau des responsables du Contrôle Interne dans les entités du Groupe. À ce titre, le rôle de cette fonction a été précisé et un module de formation a été créé. À la fin de l'année 2016, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de plus de 130 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne. La Direction du Contrôle Interne coordonne avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité de Contrôle Interne. La mise à jour des normes mentionnées dans le présent document constitue un exemple de ces travaux.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne, sur la base du guide de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne », élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation du Contrôle Interne permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif et de le renforcer avec des plans d'actions opérationnels.

Par ailleurs, cette Direction effectue une veille des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

La Direction de l'Audit Interne

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

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

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 identifiés.

Le poids, la contribution aux principaux indicateurs économiques, l'historique des entités et le rythme de leur développement sont des paramètres qui sont également pris en considération dans l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'Audit Interne a réalisé en 2016, 44 missions dont 35 ont porté sur des Affaires Commerciales représentant plus de 37 % du chiffre d'affaires du Groupe et 5 sur des usines ; les usines auditées représentent 17 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 4 autres missions ont été menées sur des thèmes spécifiques. 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'actions à mettre en œuvre par l'entité auditée.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » (*Enterprise Resource Planning*) 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 complémentaires visant à vérifier certains points clés de Contrôle Interne dans les paramétrages de l'« ERP » sont exécutées. D'autre part, l'Audit Interne a achevé, en 2014, l'outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) lui permettant dorénavant de réaliser ses missions à partir d'un outil intégré et de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées.

Les plans d'action décidés à l'issue des audits font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure le taux d'avancement de la mise en place des recommandations, pondéré par les niveaux de risques attribués. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés à la Direction Générale et au Comité d'Audit chaque année.

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

La Direction Organisation et Systèmes d'Information (Global IT)

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui veille notamment à la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, usines et la fonction logistique, émet les directives en matière de sécurité des systèmes et accompagne la transformation digitale du Groupe.

Le Groupe dispose également d'une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Fondée sur la norme internationale ISO 27001, cette politique couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, décrivant pour chacun d'entre eux les principes généraux qui doivent s'appliquer. Elle permet à toutes les équipes des Systèmes d'Information du Groupe, et par extension à tous les collaborateurs, de partager des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques encourus. Cette politique s'accompagne d'un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information réalisé par un cabinet externe. Elle est aussi complétée par une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication, et une Charte du Bon Usage des médias sociaux.

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les Départements Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Achats, Systèmes d'Information (production), Ressources Humaines (production), *Supply Chain*, Organisation de la Production, Gestion Industrielle, Immobilier. Elle définit les normes et les méthodes applicables dans les domaines de la qualité des productions, de la sécurité et de l'environnement. Elle assiste les opérationnels dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques industrielles et logistiques.

Dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent depuis 2011 d'un guide pratique et éthique « Nos achats au quotidien », qui vise à aider chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs disposent des guides Groupe *The way we compete* et *The way we prevent corruption* pour lesquels ils suivent les formations en ligne (*e-learning*).

La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres 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 » 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 et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande, de développement et contrôle du service au client notamment à travers la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.

Les autres Directions Fonctionnelles

Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- ◆ la Direction des Ressources Humaines qui assure le suivi et le contrôle des obligations liées à la gestion du personnel, précise les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation ainsi que les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ;
- ◆ la Direction de la Recherche et de l'Innovation, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits (voir chapitre 3 « *Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité* ») ;
- ◆ la Direction de la Communication et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application (voir chapitre 2.8.4.3. « *Image et réputation* ») ;
- ◆ la Direction de la Sûreté qui a défini une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données (voir chapitre 2.8.4.3. « *Sécurité des collaborateurs* »).

2.8.3. DISPOSITIF RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Pour la rédaction du présent Rapport, L'Oréal s'est appuyé sur le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence mis à jour par l'AMF le 22 juillet 2010. Cette approche s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

2.8.3.1. 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'arrêté 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.

2.8.3.2. 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, fiscalité, gestion, services financiers et 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 Économiques. La fonction fiscale, constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les zones et dans les 17 pays les plus exposés du Groupe, suit l'évolution réglementaire, assure le respect des règles locales, et veille à la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, en particulier la stricte application de la politique des prix de transfert et des règles douanières. La présence de contrôleurs de gestion à chacun des niveaux de

l'organisation participe au renforcement du dispositif de Contrôle Interne. Ce réseau des contrôleurs de gestion des filiales est animé par la Direction des Affaires Économiques.

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 pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Ces règles comptables sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables :

- ◆ les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement des éléments de bilan ainsi que le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. Elles sont conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe ;
- ◆ le plan de comptes, commun à toutes les filiales, 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.

Des compléments leur sont régulièrement apportés et participent ainsi au processus d'amélioration continue. 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. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

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 par la Direction des Affaires Économiques 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. Des outils ont été mis à leur disposition pour s'assurer de la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe en la matière.

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 fixés.

L'outil de *reporting* et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. À 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 unique.

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

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction des Affaires Économiques du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut. Ces missions sont conformes à la réglementation européenne, et notamment à la directive 2014/56/UE et au règlement UE 537/2014 relatifs au contrôle légal des comptes, et s'appuient sur le Rapport du groupe de travail sur le Comité d'Audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

2.8.3.3. 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, les achats, la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

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. À cet égard, le Groupe a institué 2 *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre permettant de mieux anticiper et d'accélérer les délais de clôture. 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 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 comptables ;
- ◆ la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, et 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 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 publier, avec précision et exactitude, l'information fournie par la Direction des Affaires Économiques 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 d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet 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 sincérité, 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 quasi intégralement aux membres des réseaux 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 de la Société. 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.

2.8.4. FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2.8.4.1. Définitions et cadre général

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, a un impact positif ou négatif) est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe »).

La gestion des risques consiste à identifier, gérer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également à la création de valeur en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités. La gestion des risques dépasse donc le cadre strictement financier.

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. Par ailleurs, le Règlement Intérieur 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 ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques comptables et financiers majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

2.8.4.2. Cartographie des risques

La cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal est périodiquement actualisée : cette démarche d'identification et d'analyse des risques significatifs et des processus permet de renforcer la connaissance des risques du Groupe en formalisant et consolidant les travaux déjà réalisés. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk Management & Compliance* a pour vocation d'animer ce processus qui permet d'établir les plans d'actions appropriés et présente chaque année au Comité d'Audit les principales avancées. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

2.8.4.3. Facteurs de risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine, notamment en termes de réputation et d'image. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé : ceux propres à l'activité de L'Oréal, puis les risques juridiques, industriels et environnementaux, et enfin les risques d'ordre économique et financier.

Face à ces risques, L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques sont ainsi exposées dans le présent chapitre comme prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Toutefois, une absence totale de risque ne peut être garantie. En outre, d'autres risques dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent Document pourraient avoir un effet négatif.

RISQUES AUXQUELS LE GROUPE ESTIME ETRE EXPOSE :

Risques liés à l'activité	Image et réputation	108
	Qualité et sécurité des produits	108
	Communication responsable	109
	Saisonnalité	109
	Implantation géographique et environnement économique et politique	109
	Réseau de distribution	110
	Concurrence	110
	Innovation et attentes des consommateurs	110
	Opérations de croissance externe	111
	Risques liés à la gestion des Ressources Humaines	111
	Sûreté	111
	Données et Systèmes d'information	112
	Risque de défaillance du Contrôle Interne	112
	Risques juridiques	Propriété intellectuelle : marques et modèles
Propriété industrielle : brevets		113
Évolution des réglementations		114
Autres risques juridiques et litiges		114
Risques industriels et environnementaux	Production et <i>supply chain</i>	115
	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs	115
	Environnement et sécurité	115
	Sécurité des collaborateurs	116
Risque de contrepartie		116
Risque client		117
Risque de liquidité		117
Risques financiers et de marché	Risque de taux d'intérêts	117
	Risque de change	118
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	118
	Risque sur actions	118
	Risque sur actifs de couverture des engagements sociaux	119
	Risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales	119
	Risque sur matières premières de base	119
Assurance	Politique générale d'assurance du Groupe	120
	Programmes mondiaux intégrés	120

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / IMAGE ET RÉPUTATION	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>La réputation de l'entreprise et l'image de ses marques peuvent être compromises d'un moment à l'autre dans un monde globalisé où l'information est diffusée rapidement. Aucune entreprise ne saurait être à l'abri d'un événement indésirable, qu'il soit lié à l'utilisation ou au mésusage d'un produit ou à un comportement individuel critiquable. La circulation dans les médias d'informations préjudiciables, qu'elles soient fondées ou non, facilitée par l'introduction de nouvelles technologies et le développement des réseaux sociaux, pourrait aussi être susceptible d'affecter la réputation de l'entreprise et de ses marques.</p>	<p>Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal a mis en place un dispositif de veille permanente sur le <i>web</i> anglophone et francophone. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du <i>web</i> sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et partagent un Rapport de Veille avec la Direction de la Communication <i>Corporate</i>.</p> <p>Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale.</p> <p>De plus, le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'attention de ses collaborateurs une « Charte du Bon Usage des médias sociaux ».</p>
RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit. Les principes qui régissent la politique de qualité et de sécurité du Groupe sont</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ la satisfaction des besoins des clients ; ♦ la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ; ♦ la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique. 	<p>La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché.</p> <p>Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.</p> <p>L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché <i>via</i> le réseau international de cosméto-vigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (<i>cf.</i> paragraphe 3.1.4.5. « <i>Cosméto-vigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité</i> »).</p> <p>Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ; ♦ collaboration avec les autorités compétentes ; ♦ précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté. <p>Par ailleurs, le Groupe a mis en place des couvertures d'assurance notamment pour couvrir la responsabilité civile du fait des produits (voir « Programmes mondiaux intégrés » ci-après). Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs sont plus amplement détaillées dans le chapitre 3.</p> <p>Enfin, 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.</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / COMMUNICATION RESPONSABLE

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal met à la disposition des consommateurs des produits innovants, dont le succès est basé sur la qualité et la performance. Les bénéfices qui en résultent sont mis en avant dans les communications du Groupe. Malgré tout le soin déployé en vue de garantir la sincérité et la loyauté de ces communications, elles sont toujours susceptibles d'être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs.	Afin de réduire le risque que de telles mises en cause surviennent, la Direction Internationale de l'Évaluation de la Communication Produit s'assure de la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsable de Cosmetics Europe auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SAISONNALITÉ

Identification du risque	Gestion du risque
Le rythme des ventes peut, dans certains cas, et pour certains produits, être lié aux conditions climatiques, par exemple les produits solaires. Les produits et les marques qui sont recherchés par les consommateurs pour des cadeaux sont tributaires d'une concentration forte de leur chiffre d'affaires en fin d'année et aux périodes des fêtes. C'est le cas notamment des parfums, ainsi que des produits de The Body Shop. Toute perturbation importante sur l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait affecter le chiffre d'affaires de L'Oréal.	L'Oréal s'efforce de pallier ces risques par la diversité et l'enrichissement de ses offres produits ainsi que par la commercialisation de lancements et d'animations tout au long de l'année.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal dispose de filiales dans 70 pays, et 67,9 % de son chiffre d'affaires cosmétique est réalisé hors d'Europe de l'Ouest. La croissance mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités sur les pays de la zone « Nouveaux Marchés » qui représentent 39,4 % des ventes cosmétiques en 2016. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 1 du présent Document.	La présence très globalisée favorise l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques. Dans les périodes de fort ralentissement économique ou dans des situations de crise de la dette souveraine dans certains pays, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe peut toutefois y être affectée.
Outre les risques en devises évoqués dans la note 10.1. du chapitre 4 intitulée « Couverture du risque de change » et au paragraphe « Risque de change » ci-après, les perturbations politiques ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influencer sur son activité.	

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Identification du risque	Gestion du risque
Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, ainsi qu'un réseau de boutiques détenues en propre. La concentration ou la disparition de chaînes de distribution et l'évolution des réglementations en matière de distribution sélective pourraient avoir un impact sur le développement des marques du Groupe dans le ou les pays concerné(s).	La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet de modérer un éventuel effet négatif.

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / CONCURRENCE

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Compte tenu de sa taille et du positionnement de ses marques, L'Oréal est soumis à la pression constante de concurrents locaux et internationaux dans tous les pays.</p> <p>La concurrence est salubre ; elle entraîne les équipes, partout dans le monde, à donner en permanence le meilleur d'elles-mêmes au service des consommateurs et des marques du Groupe. Dans un contexte de lutte constante pour les meilleurs emplacements et les gammes de produits les plus attractives et les plus performantes, avec un rapport qualité-prix optimisé, gagner des parts de marché, améliorer la rentabilité de l'exploitation et donc assurer la croissance sont des enjeux constants.</p>	En vue de déployer sa stratégie d'Universalisation, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche. La recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à L'Oréal de conforter son avance sur ses concurrents (voir chapitre 1 « une recherche et une innovation adaptées aux marchés mondiaux »).

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / INNOVATION ET ATTENTES DES CONSOMMATEURS

Identification du risque	Gestion du risque
La mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et interpréter l'évolution des attentes des consommateurs et des nouvelles tendances notamment en matière de Digital et d'outils connectés, ses ventes pourraient être affectées.	<p>Le Département <i>Consumer & Market Insights</i>, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes cosmétiques des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Ces travaux permettent aux chercheurs du Groupe de développer de nouveaux produits en phase avec les besoins du marché comme évoqué au paragraphe « Recherche adaptée au marché » (voir § 1.2.5).</p> <p>La Direction du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe, en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement des affaires offertes par le Digital en tant que canal de distribution.</p> <p>En outre, les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont au cœur du programme <i>Sharing Beauty With All</i> publié en 2013 (voir chapitre 3).</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Dans le cadre de sa stratégie de développement, L'Oréal a réalisé et pourrait être amené à réaliser des acquisitions ou signer des accords de licences.</p> <p>La mise en œuvre de cette stratégie suppose néanmoins que L'Oréal puisse trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.</p> <p>Ces opérations sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe si celui-ci ne réussissait pas à intégrer, dans les conditions prévues, les activités des sociétés acquises, leur personnel, leurs produits et leurs technologies, à atteindre les synergies escomptées et à gérer des passifs qui n'auraient pas été anticipés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels L'Oréal n'aurait pas ou peu de protection de la part du cédant.</p>	<p>Le Groupe a mis en place un processus de contrôle de ces opérations qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"> la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de <i>due diligence</i> ; l'examen par le Comité Stratégie et Développement Durable du Conseil d'Administration, puis par le Conseil d'Administration, des opportunités d'acquisitions ou des prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. <p>Les acquisitions, décidées par le Conseil d'Administration, font l'objet d'un examen régulier de la part du Conseil d'Administration qui est informé des conditions d'intégration et des performances réalisées.</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUES LIÉS A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.</p>	<p>Le Groupe développe un environnement professionnel motivant et impliquant mais encourage également l'attachement à ses valeurs, y compris celles portées par la Charte Éthique. De plus, le lancement du programme international « <i>Share & Care</i> », qui répond aux besoins essentiels de chacun des collaborateurs (en matière de prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail), concourt à la compétitivité du Groupe qui a la conviction forte que performance sociale et performance économique sont non seulement intimement liées mais se renforcent mutuellement. La politique des Ressources Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite au §3.1.2.</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SÛRETÉ

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La présence du Groupe sur plus de 450 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs) l'expose à des risques inhérents à des événements d'origines diverses – géopolitiques, actes de malveillance, catastrophes naturelles. Les conséquences de ces risques peuvent porter préjudice au patrimoine du Groupe : les personnes, les biens matériels et immatériels.</p>	<p>Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sécurité contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans les pays à risques. Elle fournit également aux collaborateurs en déplacement à l'étranger une fiche mensuelle relative aux « risques voyages ». Depuis 2010, concernant la survenance de catastrophes naturelles, la Direction de l'Immobilier a déployé un programme mondial d'évaluation de la vulnérabilité des sites au risque sismique dans les zones les plus exposées. Conjointement, la Direction des Systèmes d'Information s'assure que le risque sismique est pris en compte dans les plans de continuité informatique des pays les plus exposés.</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / DONNÉES ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de <i>reporting</i> et de consolidation ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques.</p> <p>De plus, dans le contexte d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, les activités du Groupe, ses savoir-faire et plus largement ses relations avec l'ensemble des acteurs dans son environnement social et économique dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique.</p> <p>Le risque de dysfonctionnement, d'arrêt des systèmes ou de détournement de données confidentielles ou à caractère personnel pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances, etc.) ne peut être écarté.</p>	<p>Afin de minimiser l'impact que pourrait avoir ce type d'occurrence, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sauvegarde des données, de protection et d'accès aux données confidentielles, de sécurité aussi bien en ce qui concerne les matériels que les applications. Par ailleurs, pour accompagner le développement de nouvelles méthodes de communication et la transformation digitale de ses activités, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication et diffusé mondialement les principes du Groupe en matière de gestion des données à caractère personnel.</p> <p>Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information.</p> <p>Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies. L'Oréal ajuste ses efforts de sécurité de manière permanente en fonction des nouvelles menaces de cyber-attaques. Ainsi, le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs de détection et de réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique de leur efficacité.</p> <p>En outre, le Groupe a déployé mondialement en 2016 une formation en ligne sur les bonnes pratiques en matière de sécurité, destinée à l'ensemble des collaborateurs.</p>

RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne qui, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Ainsi, le Groupe ne peut pas exclure le risque d'une défaillance du Contrôle Interne susceptible de l'exposer notamment à un acte de fraude.</p>	<p>Le déploiement, auprès de l'ensemble des Comités de Direction des filiales du Groupe, d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (présentant les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque. Par ailleurs, le Groupe a publié un guide et déploie progressivement une formation en ligne (<i>e-learning</i>) sur la prévention de la corruption qui complètent les engagements et principes exprimés dans la Charte Éthique de L'Oréal et qui sont décrits dans les « Informations sociales, environnementales et sociétales » ci-après (§3.1.4.4).</p>

RISQUES JURIDIQUES

RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE : MARQUES ET MODÈLES

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La Société L'Oréal est propriétaire des actifs incorporels majeurs pour les sociétés du Groupe auxquelles elle concède des licences contre paiement de redevances. Ainsi, la Société L'Oréal est propriétaire de la plupart de ses marques, qui constituent un actif stratégique du Groupe, notamment les grandes marques internationales listées au paragraphe « Divisions Opérationnelles » (§1.4.2), à l'exception de quelques marques qui lui ont été concédées en licence et qui sont pour la plupart exploitées par L'Oréal Luxe, principalement les marques Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor&Rolf et Diesel.</p> <p>Le nom des marques, les produits eux-mêmes ainsi que les modèles peuvent être contrefaits par des agents économiques qui souhaiteraient s'approprier ainsi de façon illégale et illégitime les bénéfices de leur notoriété.</p> <p>Compte tenu du grand nombre de pays dans lesquels les produits sont commercialisés ainsi que de la multiplicité des éventuels droits antérieurs dans chacun de ces pays, il ne peut être exclu que des tiers revendiquent des droits antérieurs sur certaines marques et modèles de L'Oréal.</p> <p>Il s'agit là d'un risque potentiel qu'il faut citer pour être exhaustif mais dont la probabilité d'occurrence est faible compte tenu du soin qui est apporté aux recherches préalables de droits.</p>	<p>La protection des marques et modèles appartenant à L'Oréal fait l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un département dédié au sein de la Direction Juridique du Groupe, qui a la responsabilité des enregistrements des marques dans tous les pays. Ce département exerce également une surveillance du marché et lance les actions nécessaires à l'encontre des contrefacteurs.</p> <p>Le Groupe L'Oréal est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et de promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de la Chambre de Commerce Internationale et de Business Europe.</p> <p>Préalablement aux dépôts de marques et modèles, des recherches d'éventuels droits antérieurs sont réalisées.</p>

RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : BREVETS

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La recherche et l'innovation sont les piliers historiques du développement de L'Oréal. La mobilisation des équipes de recherche de L'Oréal en a fait depuis de nombreuses années l'un des tout premiers déposants de brevets industriels dans son domaine.</p>	<p>Afin de protéger le Groupe contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'un <i>process</i> de production ou d'un conditionnement par une autre société, L'Oréal s'est doté d'une structure spécifique, la Direction Internationale de la Propriété Industrielle au sein de la Direction Recherche et Innovation, qui assure les dépôts, l'exploitation et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier. Cependant, il ne peut être exclu que des tiers contestent la validité de certains brevets détenus par le Groupe.</p>

RISQUES JURIDIQUES / ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les entreprises et demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient.	Membre actif des associations professionnelles dans les pays où son industrie est représentée, L'Oréal participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel afin de prévenir ou d'accompagner les risques éventuels liés à des changements de réglementation.
La réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques), entrée en vigueur en juin 2007, vise à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques en imposant à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques.	L'Oréal joue un rôle actif dans ce processus de mise en conformité REACH pour les substances fabriquées ou importées par ses entités légales européennes concernées. Dans le cadre associatif national et européen, L'Oréal contribue à l'analyse et à l'élaboration de guides pratiques de mise en place de cette réglementation.
L'Oréal est également soumis en Europe à la 7 ^e modification de la Directive Cosmétique européenne relative aux tests des ingrédients sur les animaux.	Un plan d'action au sein de L'Oréal a été élaboré pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières. Ce plan fait l'objet d'une mise en œuvre accélérée afin de se préparer au mieux à l'application de cette réglementation. L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation Européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013. (Cf. Chapitre 1.2.5 « Une Recherche respectueuse de l'éthique »)
De plus, certains pays sont soumis à des réglementations de contrôle des exportations, des embargos, des sanctions économiques ou d'autres formes de restrictions commerciales imposées par les États-Unis, l'Union européenne ou d'autres pays ou organisations.	L'Oréal a mis en place un programme de conformité visant à s'assurer du respect, par les entités de son Groupe, des réglementations qui leur sont applicables en matière d'embargos et de sanctions économiques.

RISQUES JURIDIQUES / AUTRES RISQUES JURIDIQUES ET LITIGES

Identification du risque	Gestion du risque
Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Il fait également l'objet de procédures initiées par les autorités nationales de la concurrence, notamment dans des pays européens (voir note 12.2. des Comptes Consolidés).	<p>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.</p> <p>Par ailleurs la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle diffuse également des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et à la participation aux associations professionnelles qui définissent les principes à respecter et apportent des réponses opérationnelles aux questions éventuelles des collaborateurs.</p> <p>Une provision est constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que le Groupe a une obligation vis-à-vis d'un tiers et devra faire face à une sortie de ressources probable dont le coût peut être estimé de manière fiable.</p> <p>Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.</p>

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

Afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de ses processus industriels, L'Oréal concentre l'essentiel de ses productions sur 42 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / PRODUCTION ET SUPPLY CHAIN

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les produits doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les plans de lancement et les demandes des clients, ceci afin de permettre le référencement des nouvelles gammes dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité.</p> <p>De ce fait, un arrêt majeur d'activité dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.</p>	<p>Afin de prévenir ce risque, des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de <i>business continuity plans</i> dans la totalité de ses usines et de ses centres de distribution. Ces plans ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la <i>supply chain</i> du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais.</p>

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'Oréal est tributaire de ses fournisseurs externes pour la livraison d'emplois (matières premières et articles de conditionnement) indispensables à la fabrication des produits finis, laquelle peut donc être perturbée par la défaillance d'un fournisseur important.</p>	<p>Afin de prévenir ces risques, L'Oréal a établi des plans de continuité de la production dont l'objet est notamment de rechercher des solutions de substitution (par exemple : <i>back up</i> des fournisseurs, duplication des moules d'articles de produits stratégiques).</p>

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ

Identification du risque	Gestion du risque
<p>L'industrie cosmétique a un profil de risque environnemental limité. Cependant, comme pour toute opération de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à des enjeux de sécurité et d'environnement (liés par exemple à l'utilisation de certaines matières premières, à l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en zones de fabrication ou de stockage, aux maintenances pouvant provoquer des accidents corporels, au traitement des eaux usées, etc.). Le principal risque dans les sites industriels du Groupe est l'incendie en raison des matières inflammables utilisées dans les produits (alcool, gaz propulseurs, poudres, oxydants et solvants) et du stockage de combustibles et produits chimiques.</p> <p>Par ailleurs, les risques liés au changement climatique, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont exposés au chapitre 3.</p>	<p>La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle. Par ailleurs, au travers du programme <i>Sharing Beauty With All</i>, le Groupe poursuit ses actions visant à réduire son empreinte environnementale en se fixant des objectifs ambitieux et concrets (voir chapitre 3).</p> <p>Cette politique EHS rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années.</p> <p>La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Un responsable EHS est nommé dans chaque site. Des programmes de formation sont organisés de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de tous les sites de fabrication, toutes les centrales d'expédition et tous les centres de recherche. Cette collecte est trimestrielle pour la plupart des sites administratifs. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la <i>National Fire Protection Association</i>).</p> <p>La politique EHS est également déployée au-delà des sites industriels, dans tous les centres de recherche et les sites administratifs du Groupe. Le programme « <i>Working Sustainably</i> », lancé en 2016, qui a pour but la réduction de l'impact environnemental de ces activités est par ailleurs venu renforcer l'engagement de ces sites sur le volet environnemental.</p>
<p>Le Groupe L'Oréal exploite 103 sites industriels dont 3 sont classés « Seveso seuil haut ».</p>	<p>Les sites industriels classés « Seveso seuil haut » sont soumis à une réglementation stricte par le biais de la directive Seveso de l'Union européenne relative au contrôle des risques d'accidents majeurs dus au stockage de produits chimiques ou inflammables.</p>

RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique EHS et de la politique humaine et sociale du Groupe. Elle repose sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels dans l'entreprise telles que détaillées dans le chapitre 3. Néanmoins le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu.</p>	<p>Le Groupe met en œuvre les moyens nécessaires pour être en conformité avec les dispositions légales et les réglementations relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les différents pays où il est présent. Dans le domaine de la sécurité, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des produits fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques en matière d'organisation et de sécurité. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité.</p> <p>Dans le cadre de cette politique EHS, la prévention repose sur le programme « SHAP » (<i>Safety Hazard Assessment Procedure</i>) effectué par les collaborateurs sur le terrain, sous la responsabilité du Directeur du site. Ce programme contribue à identifier globalement et pour chacun des postes de travail les dangers et en évalue les risques. La méthode SHAP permet ainsi de dresser une cartographie des risques des sites, d'évaluer le niveau de risques et de mettre en place les moyens de contrôle nécessaires. Elle s'appuie sur le dialogue entre responsables et contribue à une amélioration collective significative de la maîtrise des risques. Cette démarche est évolutive et actualisée régulièrement en fonction de l'évolution des sites et de l'expérience sur le terrain. Des audits EHS sont menés tous les trois ou quatre ans dans chaque usine et centrale de distribution. La cartographie des risques est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2016, 11 usines, 13 centrales de distribution, 1 centre de recherche et 1 site administratif ont fait l'objet d'un audit risques EHS.</p> <p>Dans le cadre du programme <i>Sharing Beauty With All</i> à l'horizon 2020, les salariés de L'Oréal auront notamment accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé et à la protection sociale. L'Oréal veut que son développement géographique s'accompagne de la mise en place de la protection sociale pour les employés de L'Oréal partout dans le monde. Les salariés de L'Oréal bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. Une protection financière sera mise en place pour tous les employés de L'Oréal si des événements imprévus de la vie tels qu'une invalidité permanente se produisaient.</p>

RISQUE DE CONTREPARTIE

RISQUE DE CONTREPARTIE

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le Groupe est exposé au risque de contrepartie des institutions financières auxquelles il fait appel dans le cadre de ses activités.</p> <p>Toutefois, le Groupe considère être faiblement exposé à ce risque (cf. note 10.5. « <i>Risque de contrepartie</i> » des Comptes Consolidés) compte tenu de son dispositif de gestion.</p>	<p>Le Groupe privilégie les relations avec les banques et compagnies d'assurance de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès des trois principales agences spécialisées.</p> <p>Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements (voir note 9.2. « <i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i> » des Comptes Consolidés) il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.</p>

RISQUE CLIENT

RISQUE CLIENT	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le risque client peut être matérialisé par le non-recouvrement des créances du fait de difficultés de trésorerie de la clientèle ou de disparition de clients.</p>	<p>Cependant, ce risque est restreint par la politique du Groupe qui est de retenir une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent. Le risque associé à l'assurance-crédit est mentionné au paragraphe « Assurance » ci-après.</p> <p>Par ailleurs, compte tenu de la variété et de la multiplicité des circuits de distribution au niveau mondial, la probabilité d'occurrence d'un dommage significatif à l'échelle du Groupe reste limitée. Les 10 premiers clients distributeurs représentent 21,8 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 3.3.2. « Créances clients » des Comptes Consolidés. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.</p>

RISQUE DE LIQUIDITÉ

RISQUE DE LIQUIDITÉ	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le risque de liquidité du Groupe L'Oréal est géré avec pour objectif prioritaire d'assurer la continuité de ses financements et d'optimiser le coût financier de la dette.</p>	<p>La Direction des Services Financiers du Groupe centralise l'ensemble des besoins de financement des filiales et les négociations avec les établissements financiers de façon à renforcer la maîtrise des conditions de financement. Les opérations éventuellement effectuées par les filiales sont étroitement contrôlées.</p> <p>Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 727 millions d'euros dont 450 millions libellés en USD correspondant à 427 millions d'euros. 100 millions d'euros ont une échéance de moins d'un an et 3 627 millions d'euros ont une échéance comprise entre 1 et 4 ans (voir note 9.1.9. « Lignes de crédit confirmées » des Comptes Consolidés).</p> <p>Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. De plus, le Groupe fait appel de manière régulière au marché sous la forme, en France, de titres négociables à court terme ou, aux États-Unis, de <i>commercial paper</i>. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers (voir note 9.1.1. « Analyse de la dette par nature », 9.1.2. « Analyse de la dette par maturité », et note 10.6. « Risque de liquidité » des Comptes Consolidés).</p> <p>Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements, il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.</p> <p>Le Groupe L'Oréal bénéficie des notations financières à court terme suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ A-1+, attribué en septembre 2016 par Standard & Poor's ; ◆ Prime 1, attribué en avril 2016 par Moody's ; ◆ F1+, attribué en septembre 2016 par FitchRatings. <p>Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2015.</p>

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT	
Identification du risque	Gestion du risque
<p>Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des titres négociables à court terme. Le Groupe se refinance principalement à taux variable, comme il est indiqué dans la note 9.1.4. « Répartition de la dette taux fixe – taux variable » des Comptes Consolidés.</p>	<p>Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.</p> <p>Afin de limiter l'impact négatif de fluctuation des taux, le Groupe applique, le cas échéant, une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 10.3. « Couverture du risque de taux d'intérêt » et 10.4. « Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts » des Comptes Consolidés.</p> <p>D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans les notes 9.1.5. « Taux d'intérêts effectifs », 9.1.6. « Taux moyen de la dette » et 9.1.7. « Juste valeur des emprunts et dettes financières » des Comptes Consolidés.</p>

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE CHANGE

Identification du risque	Gestion du risque
Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Les fluctuations entre les principales devises peuvent donc influencer les résultats du Groupe, lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros, et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices. De plus, des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles et de produits sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur.	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. Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture en fin d'année d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale. Ces besoins sont ensuite réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée par la Direction de la Trésorerie au siège (Direction <i>Corporate Finance</i>) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (<i>FX report</i>). Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les valeurs impliquées sont détaillées dans la note 10.1. « <i>Couverture du risque de change</i> » des Comptes Consolidés.
Des variations significatives de l'environnement monétaire pourraient impacter les résultats et les capitaux propres du Groupe.	L'analyse de sensibilité aux variations des devises et l'impact sur les capitaux propres sont détaillés en note 11.3. « <i>Autres éléments du résultat global</i> » des Comptes Consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.2. « <i>Pertes et gains de change</i> » des Comptes Consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS

Identification du risque	Gestion du risque
Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe, susceptibles de dépréciation.	Comme détaillé en note 7 « <i>Actifs incorporels</i> » des Comptes Consolidés, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs y compris les écarts d'acquisitions se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 4.1. « <i>Autres produits et charges opérationnels</i> » des Comptes Consolidés. Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 7.3. « <i>Tests de dépréciation des actifs incorporels</i> » des Comptes Consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIONS

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal n'investit pas sa trésorerie en actions. Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 9,15 % au 31 décembre 2016, pour un montant décrit dans la note 9.3. « <i>Actifs financiers non courants</i> » des Comptes Consolidés.	Un passage significatif ou prolongé au-dessous du coût d'entrée de l'action Sanofi exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat comme expliqué dans la note 10.7. « <i>Risque sur actions</i> » des Comptes Consolidés.

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIFS DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Les actifs affectés à la couverture financière des engagements sociaux sont par nature exposés aux variations des marchés sur lesquels ces actifs sont investis.</p> <p>Une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 5.4. « <i>Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme</i> » des Comptes Consolidés).</p>	<p>En application des dispositions de la Charte de Gestion Interne des Actifs Dédiés à la Couverture des Engagements sociaux du Groupe, la répartition par classe d'actifs est soumise à des limites visant à réduire notamment les risques de volatilité et de corrélation entre ces différentes classes d'actifs. Un Comité de Surveillance des régimes de retraites et de prévoyance offerts aux salariés du Groupe veille à la mise en œuvre et au suivi de ces principes, tels que décrits dans les « Informations sociales » ci-après – « Régimes de prévoyance et de retraite » (voir chapitre 3). De plus, le Groupe sélectionne des assureurs et dépositaires disposant de notations robustes auprès des trois principales agences spécialisées.</p>

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF À L'ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS FISCALES

Identification du risque	Gestion du risque
<p>Le Groupe est exposé aux risques d'évolution de la réglementation fiscale ou de son interprétation. L'alourdissement des taxes existantes, l'instauration de nouvelles taxes, ou la double imposition concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes et taxes d'importations, le rapatriement des dividendes ou les prélèvements sociaux pourraient avoir un impact défavorable sur le résultat de la Société.</p>	<p>La Direction Fiscale et les Directions Financières opérationnelles, assistées le cas échéant de conseils externes, suivent ces évolutions pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations.</p> <p>En cas de litige ou de différence d'interprétation avec les Administrations fiscales. L'Oréal peut défendre sa position par des recours en justice.</p>

RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES DE BASE

Identification du risque	Gestion du risque
<p>La fabrication des produits cosmétiques est dépendante de l'achat de matières premières dont le cours varie. Ces matières premières ou composants entrent dans la composition des produits ou de leur emballage. Les matières premières de base principales sont le polyéthylène, le polypropylène, l'aluminium, les huiles végétales et leurs dérivés. Une hausse exceptionnellement forte de ces matières premières ou de l'énergie sur le marché mondial pourrait se répercuter directement sur le prix de revient des produits cosmétiques. Néanmoins, il est estimé que l'impact de cette hausse sur la marge brute resterait limité.</p>	<p>Afin d'anticiper l'effet de ces variations, L'Oréal mène de façon préventive des négociations d'indices de prix avec ses principaux fournisseurs de matières premières et d'articles de conditionnement. De ce fait, le Groupe n'a pas recours à des couvertures.</p> <p>Également afin de compenser la volatilité des marchés, L'Oréal met en œuvre des efforts continus en termes de projets de réduction des coûts et de productivité industrielle. Par ailleurs, la centralisation de la responsabilité des achats a permis de renforcer ces dispositifs.</p>

Assurance

Politique générale d'assurance du Groupe

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et le patrimoine du Groupe contre la survenance de risques significatifs identifiés qui pourraient l'affecter.

À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation des couvertures et une maîtrise des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage (voir le chapitre « Assurance des Fondamentaux du Contrôle Interne »).

Cette politique se décline ainsi :

- ◆ au niveau central, le Groupe a négocié, avec des assureurs de 1^{er} rang, des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible ;
- ◆ au niveau local, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires, afin de respecter les obligations réglementaires locales.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. La plupart des programmes souscrits par le Groupe font appel à de la co-assurance. Au global, les acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale participent à un ou plusieurs de ces programmes.

Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale

Responsabilité civile générale, notamment la responsabilité civile exploitation, responsabilité civile du fait des produits, et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un programme mondial dont bénéficie l'ensemble de ses filiales. Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe.

Ce programme n'a pas fait, jusqu'à présent, l'objet d'une sinistralité significative, ce qui traduit la très haute exigence de qualité et de sécurité du Groupe dans le pilotage de ses opérations et dans la conception et la fabrication de ses produits.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation : sont notamment assurés les risques incendie, foudre, explosion, vol, événements naturels, dans la limite des offres disponibles sur le marché de l'assurance.

Le Groupe a mis en place un programme mondial afin de couvrir ses biens (principalement : immobilisations et stocks). Ce programme comporte également un volet pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains risques, ce programme est assorti de sous-limites, notamment en ce qui concerne les événements naturels. Enfin, il est assorti de visites de prévention des sites du Groupe effectuées par les services spécialisés de l'assureur leader.

Transport par route, mer et air de tous les flux de marchandises

Le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens. Toutes les filiales bénéficient des protections offertes par ce programme mondial, permettant ainsi d'apporter une couverture adéquate.

Risque crédit client

Avec l'aide du siège et selon les termes et conditions négociés, les filiales du Groupe sont invitées à mettre en place, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit. Ceci, dans la mesure où une offre assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Néanmoins, dans une période de fort ralentissement économique, le marché de l'assurance-crédit pourrait mener une contraction de ses engagements, et les grands assureurs seraient alors susceptibles de réduire leurs couvertures des encours sur certains pays. Les polices d'assurance mises en place dans ces pays pourraient alors être affectées par ce mouvement.

Auto-assurance

Le Groupe, via sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. Deux programmes sont concernés : « Transport » et « Dommages aux Biens & Pertes d'Exploitation ».

2.9. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

2.9.1. RAPPORT ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le Rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

2.9.2. RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre Rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 et communiquée dans notre Rapport Spécial du 19 février 2010.

Convention concernant M. Jean-Paul Agon

- ◆ suspension du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon concomitamment à son mandat social ;
- ◆ suppression de toute indemnité due au titre du mandat social :

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

M. Jean-Paul Agon continuera de bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe.

- ◆ Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon :
 - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération de référence est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1^{er} janvier 2017 de 1 672 500 euros de rémunération fixe et 1 393 750 euros de rémunération variable,
 - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général ;
- ◆ Poursuite de l'assimilation de M. Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 20 février 2017

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin