

L'ORÉAL

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2015

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Sommaire

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	5	COMPTES SOCIAUX *	255
	1.1. Mission et Stratégie	6		5.1. Comptes de résultat comparés	256
	1.2. Historique	7		5.2. Bilans comparés	257
	1.3. Activités et orientations stratégiques	7		5.3. Variation des capitaux propres	258
	1.4. Internationalisation et marché cosmétique	13		5.4. Tableau des flux de trésorerie	259
	1.5. Chiffres clés et commentaires sur l'exercice 2015*	16		5.5. Notes annexes aux comptes sociaux	260
	1.6. Recherche & Innovation : l'excellence pas à pas	31		5.6. Liste des filiales et participations au 31 décembre 2015	276
	1.7. Opérations	34		5.7. Autres éléments relatifs aux états financiers de l'Oréal S.A.	279
	1.8. Politique d'investissements	39		5.8. Résultats financiers sur 5 ans	280
	1.9. Facteurs de risques *	40		5.9. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)	281
2	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE *	49		5.10. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	282
	2.1. Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	50		6	INFORMATIONS BOURSIÈRES
	2.2. Composition du Conseil d'Administration	52		6	CAPITAL SOCIAL
	2.3. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	70			285
	2.4. Rémunération des membres du Conseil d'Administration	87		6.1. Renseignements sur la Société	286
	2.5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	88		6.2. Informations concernant le capital social*	288
	2.6. État récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux	103		6.3. Actionnariat*	291
	2.7. Procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques	103		6.4. Plans d'Animation à Long Terme*	295
	2.8. Rapports des Commissaires aux Comptes	111		6.5. L'Action L'Oréal / Le marché du titre	302
				6.6. Politique d'information	308
3	RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL *	115		7	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
	3.1. Les politiques sociale, environnementale et sociétale du Groupe L'Oréal	117			311
	3.2. Le programme <i>Sharing Beauty With All</i>	155		7.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 (arrêté à la date du 11 février 2016)	312
	3.3. Notes méthodologiques	178		7.2. Rapports des Commissaires aux Comptes	330
	3.4. Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale	181		8	ANNEXES
	3.5. Tableau de concordance et de reporting complémentaire sur la base du référentiel GRI	183			333
	3.6. Rapports des Commissaires aux Comptes	186		8.1. Responsables du contrôle des comptes	334
4	COMPTES CONSOLIDÉS 2015 *	193		8.2. Informations financières historiques incluses par référence	334
	4.1. Comptes de résultat consolidé comparés	195		8.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	335
	4.2. État du résultat global consolidé	196		8.4. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	335
	4.3. Bilans consolidés comparés	197		8.5. Table de concordance du Document de Référence	336
	4.4. Tableaux des variations des capitaux propres consolidés	198		8.6. Table de concordance du Rapport Financier Annuel	338
	4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	200		8.7. Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	338
	4.6. Notes annexes aux comptes consolidés	201		8.8. Table de concordance du Rapport de Gestion	339
	4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2015	249			
	4.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254			

Le sommaire détaillé des chapitres figure au début de chaque chapitre.

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

L'ORÉAL



DOCUMENT DE *RÉFÉRENCE* 2015

Rapport Financier Annuel - Responsabilité Sociale,
Environnementale et Sociétale

Ce Document de Référence rend compte de l'activité et des résultats du Groupe pour l'exercice 2015. Il s'inscrit dans une démarche de communication intégrée et s'attache ainsi à présenter le modèle de développement équilibré du Groupe L'Oréal, ses orientations stratégiques et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre de son programme *Sharing Beauty With All*.



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 15 mars 2016 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.



Ce label distingue les documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence.



“
*Nous avons accéléré notre métamorphose
 vers le Nouveau l'Oréal : plus universel,
 plus digital et plus durable.*
 ”

JEAN-PAUL AGON / PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

***Quelle a été la performance de L'Oréal
 pour l'année 2015 ?***

Malgré un ralentissement de la croissance mondiale, la performance du groupe a été solide. La croissance du chiffre d'affaires a été forte, aidée par un effet monétaire positif. Trois de nos divisions sur quatre ont surperformé leur marché. Et nos résultats ont été de bonne qualité.

Pouvez-vous nous en dire plus ?

L'Oréal Luxe, Cosmétique Active et la Division des Produits Professionnels ont connu une croissance soutenue, améliorant encore leurs positions mondiales sur leurs marchés respectifs. Quant à la Division des Produits Grand Public, sa croissance s'est renforcée au second semestre 2015, ce qui lui a permis

d'améliorer sa performance par rapport à 2014. Surtout, nous avons tout mis en œuvre pour la mettre en situation de regagner des parts de marché en 2016, en rénovant l'image de ses marques, en saisissant toutes les opportunités des segments de consommation les plus en croissance, comme le maquillage ou le naturel en soin capillaire, en amplifiant le rythme d'innovation et enfin en accélérant les investissements digitaux.

Géographiquement, nous avons continué à nous développer sur tous les continents. Le rythme de croissance a été solide en Europe de l'Ouest. En Amérique du Nord, notre performance a progressé trimestre après trimestre. Quant aux Nouveaux Marchés, la croissance y a été contrastée, entre les difficultés du Brésil et le dynamisme soutenu dans des pays comme la Turquie ou l'Inde.



Et en termes de résultats ?

Le résultat d'exploitation a fortement progressé, de + 12,8 %, la marge d'exploitation ayant atteint le niveau record de 17,4 %. L'année a été marquée également par une forte augmentation du bénéfice net par action, à 6,18 euros, soit + 15,7 %, ainsi que du dividende proposé à l'Assemblée Générale. Une fois encore, ces résultats démontrent la qualité et la solidité de notre modèle économique.

L'an dernier vous nous parliez d'un L'Oréal plus universel, plus digital et plus durable. Comment ont avancé ces transformations stratégiques ?

Dans notre industrie de la Beauté, comme dans d'autres d'ailleurs, tout se transforme à une vitesse vertigineuse : les consommateurs, la communication, la distribution, la concurrence... Nous avons donc accéléré notre métamorphose vers le Nouveau L'Oréal : un L'Oréal plus universel, plus digital et plus durable.

Il s'agit de transformations profondes, qui demandent beaucoup d'énergie de la part des équipes, mais qui sont tout simplement indispensables pour s'adapter et renforcer notre leadership dans les années à venir. Or, c'est justement une des grandes forces de L'Oréal : savoir se remettre en question, se réinventer en permanence. Tout en restant fidèles à nos fondamentaux : une mission claire, la Beauté pour tous ; une stratégie originale, l'Universalisation ; le choix de la Recherche et de l'Innovation ; un portefeuille de marques diversifié ; une culture unique ; et des valeurs humanistes.

Que signifie un L'Oréal plus universel ?

C'est proposer des innovations parfaitement adaptées aux aspirations et besoins locaux. Partout dans le monde s'exprime un fort appétit pour la beauté. Dans le même temps, il y a cette envie d'avoir des produits adaptés à son type de peau ou de cheveux, à ses désirs, à sa culture et ses routines de beauté. Grâce à nos pôles Recherche et Marketing régionaux, qui fonctionnent désormais à plein régime, nos marques peuvent être à la fois aspirationnelles au niveau mondial, et totalement pertinentes au niveau local. Nous poursuivrons dans cette voie en 2016, avec l'inauguration d'un nouveau centre de Recherche en Afrique du Sud.

Et dans le domaine du digital, quelles ont été vos avancées ?

Nous avons fait des progrès importants et rapides en 2015. Nous avons ainsi réalisé 1,3 milliard d'euros de ventes en ligne, soit une progression de + 38 %. Cela fait du e-commerce l'équivalent du 5e pays du groupe. En Chine, le e-commerce représente d'ailleurs déjà plus de 20 % des ventes de la Division des Produits Grand Public. En outre, un quart de nos dépenses média se fait maintenant en digital.

Ce domaine renforce notre avantage compétitif et permet d'étendre notre leadership. Il ouvre de nouveaux horizons extraordinaires à notre industrie, de relation directe et personnalisée avec les consommateurs. Voyez le succès de NYX Professional Makeup, notre nouvelle marque de maquillage, totalement connectée, ou comment des marques comme REDKEN, LA ROCHE-POSAY ou KIEHL'S ont amplifié leur dynamique grâce à leurs avancées digitales. A nous de surfer le plus loin

et le plus vite possible sur la vague de la connexion et de la personnalisation.

Avez-vous également accéléré votre transformation vers un L'Oréal plus durable ?

Oui, notre programme de responsabilité environnementale et sociale *Sharing Beauty With All* avance bien. Vous pourrez le découvrir en détail dans notre Rapport d'avancement, mais je ne prendrai ici qu'un exemple : notre objectif de réduction de 60 % des émissions de gaz à effet de serre. En 2015, cette réduction atteignait déjà 56 % par rapport à 2005, tandis que sur la même période notre production augmentait de 26 %. Nous démontrons par là ce qui a toujours été notre conviction : l'engagement pour le climat et la performance économique peuvent aller de pair. Nous avons également défini une ambition supplémentaire pour 2020 : être *carbon balanced*, c'est-à-dire équilibrer nos émissions de gaz à effet de serre. Nous voulons apporter toute notre contribution à la limitation du réchauffement de la planète, en dessinant un modèle innovant d'entreprise bas carbone.

Toutes les équipes sont pleinement mobilisées pour se saisir de ces enjeux. J'ai d'ailleurs voulu que la Direction Développement Durable me soit directement rattachée, parce que notre engagement est transversal et stratégique pour l'ensemble des métiers, des marques et des pays.

L'Oréal est un pure player, et est déjà leader sur son marché depuis de nombreuses années. Pensez-vous être capables de vous développer encore dans le futur ?

Bien entendu. D'abord, parce que la beauté est un marché dynamique et porteur, qui continuera à se développer sous l'effet des évolutions démographiques, économiques ou sociales. Regardez, ces dernières années, comment la catégorie du maquillage a explosé. En 2015, sa croissance a été presque deux fois plus forte que celle du marché. C'est certainement en partie lié à l'explosion du digital, des selfies et des réseaux sociaux, qui favorisent la mise en scène de soi et donnent envie de se montrer sous son meilleur jour.

Et puis le potentiel de croissance, c'est aussi celui de notre groupe lui-même. En 2015, nous avons fêté nos 30 ans de leadership. Mais nous sommes un leader avec encore un énorme potentiel. Notre part de marché globale n'est que de 12,5 %. Cela veut dire qu'il reste encore devant nous plus de 87 % du marché. Je suis persuadé qu'en offrant les produits les mieux adaptés, les plus sûrs et les plus efficaces, nous pourrions continuer à séduire de plus en plus de consommateurs. C'est bien notre ambition.

Vous êtes donc confiant pour 2016 ?

Absolument. Notre objectif, comme toujours, est de surperformer le marché et de continuer à délivrer une croissance et des résultats solides. Et nous avons toutes les cartes en main. Pour les raisons que je viens d'évoquer, mais aussi parce que nous sommes confiants dans notre modèle économique équilibré et créateur de valeur, et dans notre capacité à faire croître nos parts de marché.

J'ajouterais que nous sommes fiers et heureux de faire ce beau métier, d'aider les gens à se sentir bien et à avoir confiance en eux. En quelques mots, de rendre la vie plus belle !

1

Présentation du Groupe

1.1. Mission et Stratégie	6	1.6. Recherche & Innovation : l'excellence pas à pas	31
1.2. Historique	7	1.6.1. La recherche, dans l'ADN du Groupe	31
1.3. Activités et orientations stratégiques	7	1.6.2. Une organisation multipolaire pertinente	31
1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête	7	1.6.3. éthique rime avec innovation	33
1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe	9	1.6.4. La recherche fait avancer la connaissance	33
1.4. Internationalisation et marché cosmétique	13	1.6.5. Le quinoa recèle un nouvel ingrédient de la chimie verte	34
1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés	13	1.6.6. L'incubateur connecte la beauté	34
1.4.2. Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord	13	1.7. Opérations	34
1.4.3. Un immense potentiel de développement	13	1.7.1. Une expertise et des services, au plus proche des clients	34
1.5. Chiffres clés et commentaires sur l'exercice 2015*	16	1.7.2. Trois grandes responsabilités fondamentales	34
1.5.1. Rapport d'Activité de l'année 2015 *	16	1.7.3. Une contribution majeure tout au long de la chaîne de valeur	35
1.5.2. Chiffres clés	21	1.7.4. Performance économique globale au service des marques et des affaires	37
1.5.3. Faits marquants, événements récents et perspectives	30	1.8. Politique d'investissements	39
		1.9. Facteurs de risques *	40
		1.9.1. Risques liés à l'activité	40
		1.9.2. Risques juridiques	43
		1.9.3. Risques industriels et environnementaux	44
		1.9.4. Risque de contrepartie	45
		1.9.5. Risque client	45
		1.9.6. Risque de liquidité	45
		1.9.7. Risques financiers et de marché	46
		1.9.8. Assurance	47

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

1.1. MISSION ET STRATÉGIE

Notre Mission, *la Beauté pour Tous*

|

*Offrir à toutes les femmes
et à tous les hommes de la planète
le meilleur de l'innovation cosmétique
en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité
pour satisfaire
toutes leurs envies et tous leurs besoins
de beauté dans leur infinie diversité.*

Notre stratégie, *l'Universalisation*

|

*L'Oréal a fait le choix
d'une **stratégie unique** : l'Universalisation.*

*C'est la mondialisation dans la **compréhension fine
et le respect des différences.***

*Différences de besoins, d'envies et de traditions.
Pour offrir **une beauté sur-mesure**
et répondre aux aspirations des consommateurs
aux quatre coins de la planète.*

*C'est la **vision du monde** qui anime L'Oréal.*

1.2. HISTORIQUE

	2015	▶ Acquisition de Niely Cosméticos.
Accord Stratégique L'Oréal/Nestlé. Acquisition de Magic Holdings en Chine, de NYX aux États-Unis.	2014	
	2013	▶ Annonce du programme <i>Sharing Beauty With All</i>
Acquisition de Urban Decay aux États-Unis.	2012	
	2011	▶ Acquisition de Clarisonic.
Acquisition d'Essie Cosmetics aux États-Unis.	2010	
	2009	▶ L'Oréal fête ses 100 ans et se fixe pour objectif de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.
Acquisition de YSL Beauté.	2008	
	2007	▶ Création de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.
Acquisition de The Body Shop.	2006	
	2004	▶ Absorption de la holding Gesparal.
L'Oréal acquiert le contrôle majoritaire de Shu Uemura au Japon.	2003	
	2000	▶ Acquisition de Matrix et de Kiehl's since 1851 aux États-Unis.
Acquisition de Softsheen et Carson aux États-Unis et en Afrique du Sud.	1998 2000	
	1996	▶ Acquisition de Maybelline aux États-Unis.
Acquisition des agents américains Cosmair.	1994	
	1993	▶ Acquisition de Redken 5 th avenue aux États Unis.
Acquisition de La Roche-Posay.	1989	
	1981	▶ Création des Laboratoires dermatologiques Galderma.
Premier modèle d'épiderme reconstruit par la Recherche L'Oréal.	1979	
	1973	▶ Acquisition de Gemey, entrée dans le maquillage grand public.
Acquisition de Biotherm.	1970	
	1965	▶ Acquisition des Laboratoires Garnier.
Acquisition de Lancôme.	1964	
	1963	▶ L'Oréal entre à la Bourse de Paris.
Lancement de la laque Elnett.	1957	
	1954	▶ Cosmair devient l'agent de L'Oréal aux États-Unis.
Ambre solaire, première huile de protection solaire filtrante.	1935	
	1929	▶ Imédia, première coloration d'oxydation rapide.
Création de la Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux par Eugène Schueller.	1909	

1.3. ACTIVITÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1.3.1. LES FONDEMENTS D'UNE STRATÉGIE DE CONQUÊTE

1.3.1.1. Un seul et unique métier, la beauté

Depuis plus de 100 ans, L'Oréal s'est toujours consacré à un seul métier : la beauté, dont il est le leader mondial. Elle est la raison d'être du Groupe, parce que, loin d'être futile et superficielle, la cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de prendre confiance en soi, de s'épanouir pour s'ouvrir aux autres et elle contribue au bien-être individuel et collectif.

Avec un portefeuille international de 32 marques diverses et complémentaires, le Groupe cherche à répondre à toutes les aspirations de beauté dans le monde. Présent dans tous les circuits de distribution, L'Oréal a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 25,26 milliards d'euros grâce à ses 82 881 collaborateurs dans le monde.

1.3.1.2. Une mission, la beauté pour tous

Notre Mission : offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique, en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, pour satisfaire tous leurs besoins et leurs envies de beauté dans leur infinie diversité.

1.3.1.3. Le pari sur la recherche, l'innovation et la qualité : inventer le futur de la beauté

Avec 3 871 chercheurs et un budget correspondant à 3,1 % du chiffre d'affaires, L'Oréal dispose de la première force de Recherche et Innovation de l'industrie cosmétique. Le Groupe continue à développer sa force d'innovation à partir de ses centres mondiaux de recherche situés en France et fait progresser très régulièrement son budget de recherche. L'Oréal investit dans tous les domaines, en Recherche Avancée comme en formulation. Le marché cosmétique est un marché d'offre porté par l'innovation dans lequel les consommateurs sont toujours en quête de nouveautés et de performances accrues. Plus que jamais, ce sont les produits « nouveaux, différents, meilleurs » qui font le succès et la croissance, ce qui valide la pertinence du modèle L'Oréal basé sur l'excellence de la Recherche et la créativité du marketing.

Ce pari de l'innovation permet à L'Oréal d'avoir toujours une longueur d'avance.

1.3.1.4. Le portefeuille de marques cosmétiques : offrir le meilleur de la beauté dans chaque réseau de distribution

Le Groupe possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Cette richesse lui permet de répondre aux attentes de beauté des consommateurs du monde entier. Les marques sont sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs.

Par ailleurs, de nouvelles acquisitions viennent enrichir régulièrement ce portefeuille unique.

Certaines d'entre elles sont des marques à vocation mondiale, comme la marque de maquillage américaine Urban Decay, un formidable apport pour les marques de L'Oréal Luxe ou NYX Cosmetics, marque de maquillage d'inspiration professionnelle à des prix accessibles ; ou encore Decléor et Carita, qui élargissent le potentiel de croissance des Produits Professionnels au domaine du soin de la peau professionnel.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage Vogue en Colombie, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosméticos au Brésil, ainsi que Magic Holdings en Chine, société spécialisée dans les masques pour le soin du visage. Ces acquisitions permettent d'accélérer de manière spectaculaire la pénétration du Groupe dans leurs marchés, et contribuent à nourrir la croissance organique future.

1.3.1.5. Une stratégie de développement, l'universalisation

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique - l'Universalisation - qui signifie la globalisation dans le respect des différences. Cette stratégie vise en effet à offrir une beauté répondant aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute très fine des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

Les équipes Recherche et Marketing du Groupe sont à l'écoute de tous les consommateurs du monde entier. Les laboratoires implantés sur tous les continents étudient leurs spécificités. La politique d'innovation du Groupe repose sur l'accessibilité et l'adaptation des produits aux habitudes et rituels de beauté de toutes les femmes et de tous les hommes dans leur infinie diversité.

Pour donner sa pleine puissance à cette stratégie d'Universalisation, le marché mondial a été organisé en huit régions stratégiques homogènes, encore plus à l'écoute et proches des attentes des consommateurs. L'organisation du Groupe est aujourd'hui résolument multipolaire, avec un « centre nerveux » fort, basé en France. Chaque grande région du monde possède désormais son centre d'expertise qui regroupe les activités de la Recherche et du marketing. La Recherche dispose ainsi de 5 *hubs* à travers le monde, animés par les équipes centrales et irrigués par le socle d'expertise et de connaissances fondamentales du Groupe.

1.3.1.6. Priorité donnée aux hommes et permanence de la culture d'entreprise

Depuis toujours, L'Oréal est porté par des valeurs humanistes qui l'ont conduit à mettre l'individu et le talent au cœur de son organisation. Actifs immatériels stratégiques, ces valeurs sont l'un des grands avantages compétitifs du Groupe sur le long terme, aux côtés des marques, de la gouvernance ou de la Recherche.

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour de deux priorités : le développement de la performance individuelle des collaborateurs et des futurs leaders d'une part, et la performance sociale d'autre part.

Dans ce domaine, L'Oréal a mis en place le programme mondial « *Share & Care* », qui vise à garantir sécurité, protection et bien-être à tous les collaborateurs du Groupe, où qu'ils soient dans le monde.

Ce programme vise à attirer et à fidéliser les meilleurs talents dans tous les pays du monde, comme c'est le cas en France depuis de nombreuses années.

1.3.1.7. Une stratégie de croissance pérenne, durable et partagée

Soutenu par un actionariat fidèle, une gouvernance vigilante et la stabilité de ses dirigeants, L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne.

Dès l'origine, le Groupe s'est attaché à développer sa présence dans toutes les régions du monde en y appliquant les règles fondamentales d'une entreprise citoyenne :

- ◆ les produits offerts aux consommateurs répondent aux standards de qualité les plus élevés ;
- ◆ les engagements du Groupe en matière sociale sont de même nature dans toutes ses filiales ;
- ◆ tous les centres de production se conforment aux mêmes règles qui visent à réduire leur empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines et centrales ;
- ◆ chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, aux grands programmes de mécénat de la Fondation L'Oréal, notamment « *For Women In Science* », « *Coiffeurs contre le SIDA* », « *Beauty for a Better Life* ».

Au-delà de ses performances économiques solides sur le long terme, l'entreprise se veut exemplaire et exigeante pour limiter son empreinte sur la planète, L'Oréal a lancé en octobre 2013 son nouvel engagement en matière de Développement Durable à l'horizon 2020 : *Sharing Beauty With All*. Ce programme porte sur l'ensemble des impacts du Groupe, et couvre quatre domaines : l'innovation durable, la production durable, la consommation durable et le partage de la croissance (le détail de ces engagements figure au chapitre 3).

1.3.1.8. Un Groupe en constante adaptation

L'Oréal s'appuie sur une grande continuité stratégique. Mais la continuité n'empêche pas le renouvellement. L'Oréal se transforme pour s'adapter aux changements du monde afin de consolider son leadership et d'accroître ses chances de succès dans le futur. L'enjeu est double : il faut à la fois poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal ces cent dernières années, et, en même temps, inventer le nouveau L'Oréal du XXI^e siècle, parfaitement adapté et en phase avec un monde profondément changé.

1.3.2. UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

1.3.2.1. L'Oréal S.A.

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant.

Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux.

(1) Voir page 11.

1.3.2.2. Divisions Cosmétiques

Les Divisions Cosmétiques représentent plus de 96 % du chiffre d'affaires consolidé en 2015 et sont organisées en quatre Divisions opérationnelles présentes dans chaque zone et dans chaque pays et correspondant chacune à un circuit de commercialisation. Dans ce contexte, chaque Division intègre pleinement toutes les opportunités offertes par le digital.

- ◆ Division Produits Professionnels : Offrir le meilleur de la beauté professionnelle

Dans toutes ses catégories historiques (soin, coloration, coiffage et forme), la Division a construit un portefeuille de marques unique : luxe capillaire (Kérastase, Shu Uemura Art of Hair), marques *premium* généralistes (L'Oréal Professionnel, Redken), marque professionnelle accessible (Matrix), et marques spécialistes ciblées (Decléor et Carita, Pureology).

Afin de continuer à renforcer le leadership des marques, développer les marchés et accélérer la conquête de nouveaux salons professionnels, la stratégie s'organise :

- par région : accélérer la croissance dans les Nouveaux Marchés ⁽¹⁾ (valorisation de la profession par l'éducation, développement d'une offre parfaitement adaptée tant au niveau des produits que des services, développement de canaux de distribution complémentaires), redynamiser la croissance dans les pays matures en réenchantant l'expérience en salon (concept *salon e-motion*, nouveaux services professionnels exclusifs, développement du coiffeur expert de mode) ;
- par catégorie : élargir son expertise professionnelle à deux nouveaux segments (soin et couleur des ongles, soin de la peau avec Decléor et Carita) : ces activités nouvelles, très complémentaires du métier de la coiffure, permettront de renforcer l'influence de la Division sur l'ensemble de la beauté professionnelle, en salons et en instituts de beauté.
- ◆ Division Produits Grand Public : L'innovation cosmétique accessible à tous.

La Division des Produits Grand Public construit son développement autour du déploiement de ses trois grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline), renforcées par plusieurs marques spécialisées ou régionales (Magic, Essie, Dark and Lovely, Nice & Lovely, Vogue, marques LaSCAD : Dop, Narta, Mixa, etc.).

Avec pour objectif d'accélérer sa croissance, la Division des Produits Grand Public déploie sa stratégie :

- par région : défendre et accroître ses positions déjà fortes en Europe de l'Ouest, poursuivre la dynamique de conquête en Amérique du Nord, accélérer la croissance dans les Nouveaux Marchés ;
- par catégorie : accentuer son développement et son leadership en soin de la peau, soin des cheveux, maquillage et coloration, pour atteindre partout où la Division est présente les seuils de masse critique nécessaires, et développer les catégories relais (hommes, déodorants) pour préparer sa croissance future.

- ◆ L'Oréal Luxe : Créer des expériences d'exception.

L'Oréal Luxe orchestre dans de nombreux pays un portefeuille unique de 17 marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées. La stratégie de L'Oréal Luxe s'articule autour d'une vision :

- par région : accélération dans les Nouveaux Marchés et dans le *travel retail*, premiers moteurs de croissance pour L'Oréal Luxe, consolidation du leadership en Europe de l'Ouest, renforcement des positions aux États-Unis, et développement des relais de croissance (Russie, Moyen-Orient) ;
- par catégorie : développement du soin de la peau avec ses trois marques multi-axes et quatre marques spécialistes, développement du maquillage avec en particulier le déploiement mondial de la marque spécialiste Urban Decay et des parfums par la conquête de positions majeures en féminin et la consolidation de son leadership en masculin.
- ◆ Division Cosmétique Active : Aider chacun dans sa quête de beauté-santé de la peau.

Avec un portefeuille de marques très complémentaires, un ancrage scientifique fort et une collaboration étroite avec les professionnels de santé du monde entier, la Division Cosmétique Active est leader des produits dermo-cosmétiques.

Parfaitement positionnée pour répondre à la demande croissante de conseil, d'efficacité et de sécurité des consommateurs, la Division déploie ses marques mondiales : Vichy, La Roche-Posay, et SkinCeuticals.

La Division met en œuvre sa stratégie en adaptant son *business model* aux réalités et opportunités des circuits de santé dans chacune des grandes régions :

- pharmacies et parapharmacies en Europe de l'Ouest ;
- drugstores en Amérique du Nord et dans les Nouveaux Marchés ;
- conseil personnalisé aux consommateurs sur tous les marchés.

Créée en 2013, la Direction Générale des Divisions Sélectives (L'Oréal Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels, The Body Shop), vise à accélérer le développement du Groupe dans tous ces circuits de distribution, en valorisant ses savoir-faire dans chacun des réseaux de vente sélective.

Le *travel retail*, ou « circuit des voyageurs », est un circuit en plein essor, porteur d'image. Déjà leader dans ce circuit, le Groupe a créé la Direction du *Travel Retail* Multidivision. Cette Direction a pour ambition de poursuivre le développement de ce circuit, avec une stratégie *global shopper* : une approche sur mesure, personnalisée selon les langues, les cultures et les rituels de beauté, qui permet de répondre aux aspirations de cette nouvelle génération de voyageurs.

The Body Shop

Créée en 1976 en Grande-Bretagne par Dame Anita Roddick, The Body Shop représente près de 4 % du chiffre d'affaires consolidé en 2015. La mission de cette marque très engagée est d'avoir un impact positif dans la vie des femmes et des hommes de toutes origines. Un nombre croissant de consommateurs, dans tous les pays, est à la recherche de produits alliant l'efficacité à l'inspiration naturelle, proposés par des marques dont le *business model* est fondé sur l'éthique. La stratégie de déploiement de The Body Shop combine :

- ◆ des produits pionniers, innovants, à base d'ingrédients naturels de la plus haute qualité ;
- ◆ un ton de communication à forte personnalité ;
- ◆ une expérience d'achat personnalisée en boutique ou en ligne.

Sur les Nouveaux Marchés où la marque a une résonance toute particulière, l'offre de produits d'inspiration naturelle est une formidable opportunité de développement dans des marchés en affinité avec sa vision de la beauté, ses produits très sensoriels et ses valeurs.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE



La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant. Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux.

1.3.2.3. Directions de Support

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles et aux autres activités :

- ◆ la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, en charge de la recherche fondamentale et appliquée ;
- ◆ la Direction Générale 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 offertes par le Digital en tant que canal de distribution ;
- ◆ la Direction Générale des Opérations, en charge de la coordination de la production et de la *supply chain* ;
- ◆ la Direction Générale des Relations Humaines, en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale ;
- ◆ la Direction Générale de l'Administration et des Finances, en charge de la politique financière du Groupe, de la gestion et de la consolidation, des systèmes d'information et de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs et de la prospective stratégique ;

- ◆ la Direction Générale de la Communication et des Affaires Publiques, en charge de la coordination de la communication *corporate*, de la coordination de la communication des Divisions et des marques.
- ◆ la Direction du Développement Durable, en charge de la politique Groupe de Développement Durable à travers le programme *Sharing Beauty With All*.

1.3.2.4. Zones géographiques

Le développement international du Groupe a naturellement conduit L'Oréal à adapter son organisation à la nécessité de coordonner l'implantation et le développement de ses marques sur tous les continents.

Ainsi ont été créées différentes zones géographiques qui ont chacune la responsabilité opérationnelle des filiales implantées dans leurs pays :

- ◆ zone Europe de l'Ouest ;
- ◆ zone Amériques ;
- ◆ zone Asie, Pacifique ;
- ◆ zone Europe de l'Est ;
- ◆ zone Afrique, Moyen-Orient.

1.3.2.5. Comité Exécutif

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF DE L'ORÉAL

Prénom/Nom	Fonction
Jean-Paul Agon	Président-Directeur Général
Laurent Attal	Vice-Président, Directeur Général Recherche et Innovation
Nicolas Hieronimus	Vice-Président Directeur Général des Divisions Sélectives
Barbara Lavernos	Directrice Générale Opérations
Brigitte Liberman	Directrice Générale Cosmétique Active
Isabelle Marey-Semper	Directrice Générale Communication, Affaires Publiques et Développement Durable
Marc Menesguen	Directeur Général Produits Grand Public
Christian Mulliez	Vice-Président Directeur Général Administration et Finances
Alexis Perakis-Valat	Directeur Général Zone Asie, Pacifique
Alexandre Popoff	Directeur Général Zone Europe de l'Est
Lubomira Rochet	Directrice Générale Digital
Frédéric Rozé	Directeur Général Zone Amériques
Geoff Skingsley	Directeur Général Zone Afrique, Moyen-Orient
Jérôme Tixier	Directeur Général Relations Humaines et Conseiller du Président
An Verhulst-Santos	Directrice Générale Produits Professionnels
Jochen Zaumseil	Directeur Général Zone Europe de l'Ouest

À partir du deuxième trimestre 2016, Mme Nathalie Roos prendra la Direction Générale de la Division Produits Professionnels, succédant ainsi à Mme An Verhulst-Santos.

1.4. INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE

1.4.1. UNE PRÉSENCE HISTORIQUE SUR LES MARCHÉS DÉVELOPPÉS

L'Oréal est présent dans 140 pays sur les 5 continents. Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest. En 2015, il a réalisé plus de 33 % de ses ventes cosmétiques sur ce territoire historique du Groupe.

Dès la première moitié du XXe siècle, L'Oréal a pris pied en Amérique du Nord. Le Groupe a confié dans un premier temps la commercialisation de ses produits à des sociétés de distribution, réunies en 1953 autour d'un agent exclusif, Cosmair. À la suite du rachat de Cosmair en 1994, c'est avec le statut de filiale que le Groupe s'est développé sur le continent Nord-américain. Les acquisitions de marques comme Maybelline (1996), Matrix et Kiehl's (2000), ou plus récemment Urban Decay (2012) et NYX Cosmetics (2014) ont définitivement ancré le Groupe en Amérique du Nord. En 2015, ses ventes y ont augmenté de 3,5 % à données comparables, et atteignent 27,4 % des ventes mondiales cosmétiques.

1.4.2. UN DÉVELOPPEMENT RAPIDE HORS DE L'EUROPE DE L'OUEST ET DE L'AMÉRIQUE DU NORD

Dès les années 1970, la zone Amérique Latine se développe avec une organisation multidivision que le Groupe a reproduite dans les grandes régions du monde.

Présent au Japon depuis près de 50 ans, L'Oréal y a développé son implantation en choisissant les marques prioritaires pour ce marché très spécifique : Kérastase dans les salons de coiffure, Lancôme dans les produits de Luxe et Maybelline et L'Oréal Paris en grande diffusion.

Les années 1990 marquent l'ouverture des Nouveaux Marchés avec la chute du mur de Berlin qui permet aux marques d'accéder aux marchés des pays d'Europe de l'Est.

L'Oréal est parmi les premiers groupes étrangers à obtenir, dès 1994, l'autorisation du gouvernement indien pour la création d'une filiale détenue à 100 % dont le siège est à Mumbai.

En 1997, le Groupe crée en Asie une grande zone multidivision et implante de nouvelles filiales, notamment en Chine où L'Oréal détient 100 % du capital de son entité.

L'Afrique, Moyen-Orient, où L'Oréal était faiblement implanté, est avec un potentiel de croissance très prometteur une nouvelle frontière du développement dans les Nouveaux Marchés.

Le milieu des années 2000 marque un tournant : la forte accélération du développement des Nouveaux Marchés entraîne un déplacement du centre de gravité du monde économique.

Au total, la part du chiffre d'affaires cosmétique réalisé par le Groupe dans les Nouveaux Marchés était de 15,5 % en 1995, de 27,1 % en 2006 et de 39,5 % en 2015. Le poids des Nouveaux Marchés dans le chiffre d'affaires du Groupe a augmenté de près de 60 % entre 2005 et 2015. Cette progression est appelée à se poursuivre.

En termes d'empreinte géographique, l'activité du Groupe est répartie de façon équilibrée sur la plupart des grands marchés du monde.

À l'automne 2013, le Groupe a présenté son programme *Sharing Beauty With All* et a détaillé ses engagements à l'horizon 2020 pour réduire son impact tout en concrétisant son ambition de croissance (le détail de ces engagements figure au chapitre 3).

1.4.3. UN IMMENSE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

Outre les grands pays des Nouveaux Marchés, L'Oréal a notamment identifié parmi ses « marchés de croissance » les pays suivants : Pologne, Ukraine, Turquie, Argentine, Colombie, Indonésie, Thaïlande, Philippines, Égypte, Arabie Saoudite, Pakistan et Afrique du Sud.

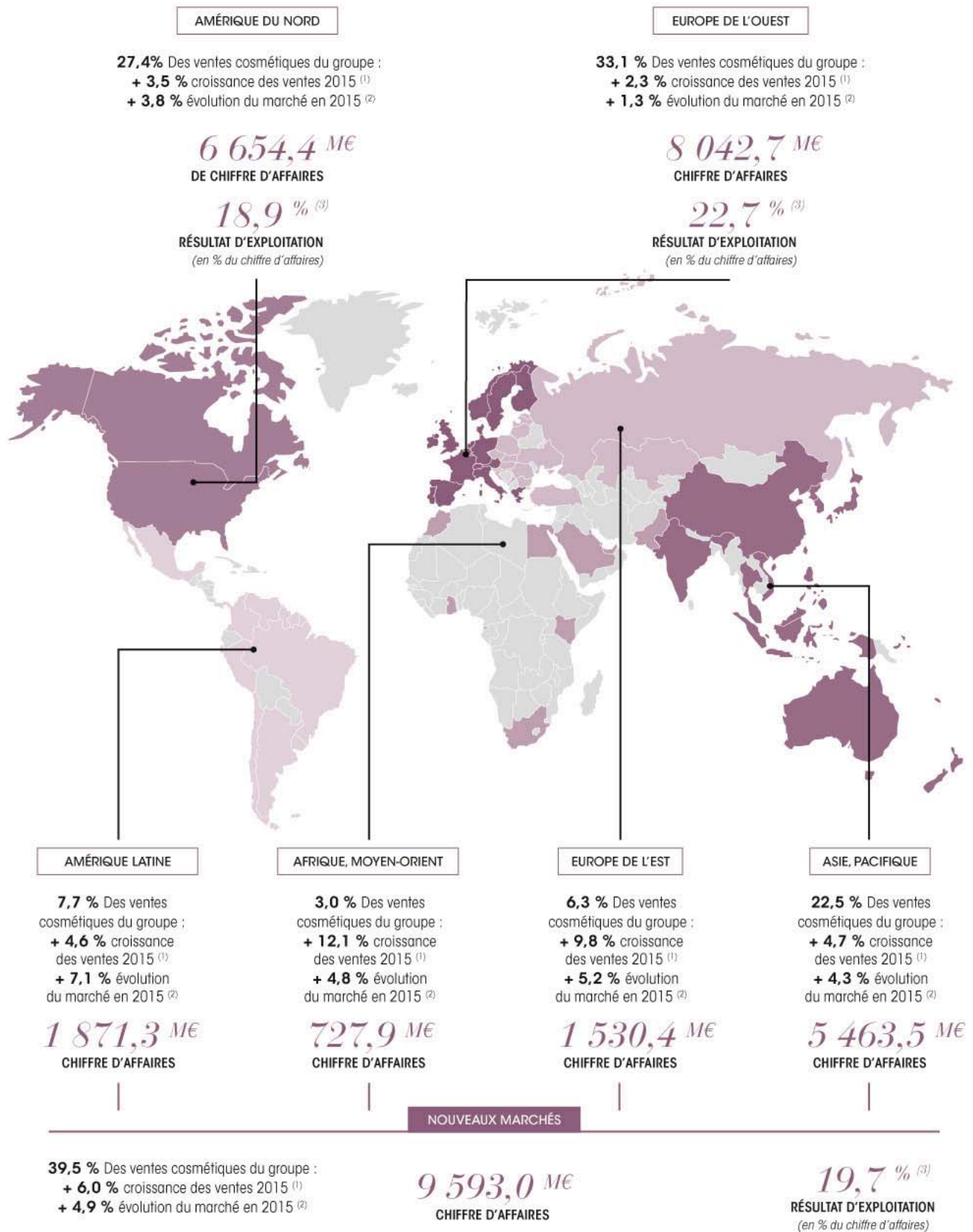
Dans certains de ces pays, la consommation de produits cosmétiques par habitant est à un niveau 10 à 20 fois inférieur à celui des pays matures. Plusieurs dizaines de millions d'habitants accèdent chaque année dans le monde à des niveaux de revenus qui les font entrer dans les « classes moyennes » et leur permettent de consommer des produits cosmétiques modernes.

Les équipes marketing sont, notamment dans les grands pays, à l'écoute de ces nouveaux consommateurs. Les laboratoires implantés sur tous les continents étudient leurs spécificités. La politique d'innovation du Groupe repose sur l'accessibilité et l'adaptation des produits aux habitudes et rituels de beauté de toutes les femmes et de tous les hommes dans leur infinie diversité. Tels sont les fondements de l'universalisation de la beauté.

1

Présentation du Groupe

INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE



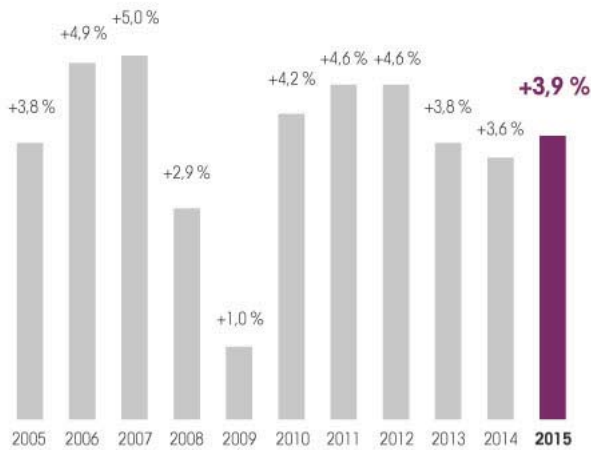
(1) À données comparables.

(2) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

(3) Résultat d'exploitation avant « non alloué ».

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2005 À 2015 ⁽¹⁾

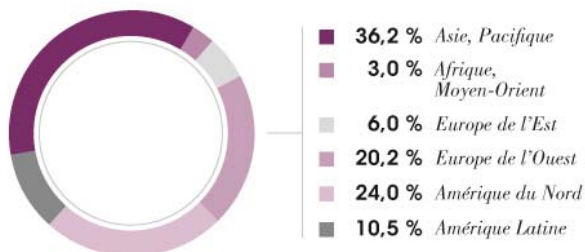
(Taux de croissance annuel en %)



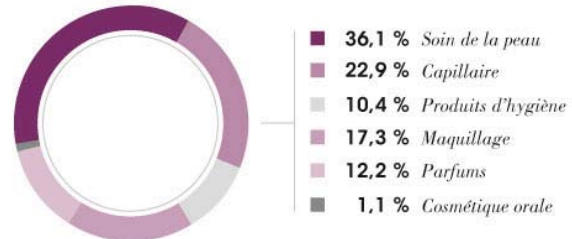
Le marché cosmétique mondial est un marché d'environ 203 milliards d'euros, et sa croissance en 2015 est estimée à +3,9% ⁽¹⁾. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, à la nouveauté, avec une prime à la technologie, à la tendance ou l'idée nouvelle. Le marché cosmétique reste un marché d'offre porté par l'innovation où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus.

RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2015 ⁽¹⁾

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



Le marché sélectif reste le plus dynamique à +5,7 %, porté par le *e-commerce* et le maquillage. En 2015, le sélectif a généré plus de 30 % de la croissance mondiale.

Le marché de la dermo-cosmétique progresse toujours à un rythme très soutenu avec +5,3 % de croissance en 2015, et démontre sa vitalité dans les marchés matures (+3,9 %) aussi bien que dans les marchés émergents.

La croissance de la grande diffusion se renforce à +4,0 % par les marchés matures.

Le marché professionnel continue de voir sa croissance légèrement accélérer à +1,7 %.

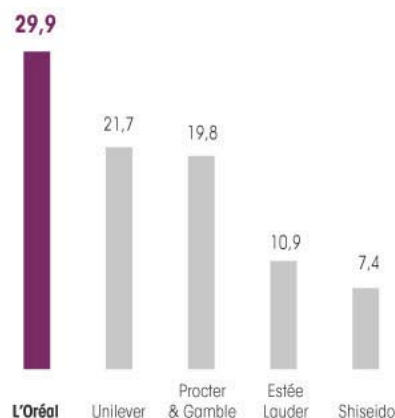
Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés continuent de porter le dynamisme de la beauté : ils contribuent à 70 % de la croissance du marché mondial. Ils ont un peu décéléré, à +4,9 %, en raison notamment d'un contexte plus difficile au Brésil. L'Asie Pacifique, premier marché cosmétique au monde, reste toujours aussi tonique à +4,3 %, notamment grâce à une accélération des pays d'Asie du Sud qui compensent le léger ralentissement chinois.

Les marchés matures accélèrent à +2,7 % : la reprise se confirme aux États-Unis et l'Europe de l'Ouest connaît une embellie au Nord comme au Sud grâce au marché sélectif.

(1) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX ⁽¹⁾

(Chiffre d'affaires 2014 en milliards de US \$)



(1) Source: Beauty's top 100, WWD, avril 2015.

Les positions concurrentielles et parts de marché détenues par les Divisions et marques du Groupe citées dans ce Document reposent sur des études, panels et enquêtes obtenus auprès d'organismes ou de sociétés spécialisés ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.

1.5. CHIFFRES CLÉS ET COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2015*

Dans une année marquée par un ralentissement économique mondial et une volatilité internationale accrue, L'Oréal a connu en 2015 une forte croissance, portée par un effet monétaire positif, et a surperformé le marché dans trois de ses quatre Divisions.

La Division Cosmétique Active fait une nouvelle fois preuve d'un grand dynamisme partout dans le monde et renforce son leadership sur un marché dermocosmétique tonique. L'Oréal Luxe délivre cette année encore une croissance robuste, soutenue par la force de son portefeuille de marques et ses lancements à la pointe de l'innovation. La Division des Produits Professionnels recueille les fruits de son travail d'animation du marché de la beauté professionnelle et poursuit son amélioration régulière. Enfin, la Division des Produits Grand Public n'a pas surperformé son marché mais sa croissance s'est renforcée au second semestre grâce, en particulier, à la forte accélération sur la catégorie du maquillage.

Par zone géographique, L'Oréal a encore accentué son leadership en Europe et a nettement accru sa performance en Amérique du Nord au fil des trimestres. Les Nouveaux Marchés ont connu une évolution plus contrastée, dans un contexte tendu dans certains pays, comme le Brésil et la Russie.

Atteignant 1,3 milliard d'euros, les ventes en e-commerce ⁽¹⁾ ont connu une croissance particulièrement rapide et ont atteint plus de 5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

La croissance du chiffre d'affaires, du bénéfice net par action ⁽²⁾ et du dividende, confortée par l'effet devises positif, illustre à nouveau la qualité et la robustesse du modèle économique de L'Oréal.

1.5.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'ANNÉE 2015 *

1.5.1.1. Synthèse des résultats 2015

Chiffre d'affaires 2015 : 25,26 milliards d'euros (+ 12,1 % à données publiées, + 3,9 % à données comparables)
 Résultat d'exploitation : 4 388 millions d'euros à 17,4 % du chiffre d'affaires (+ 12,8 %)
 Résultat net part du groupe : 3,30 milliards d'euros soit - 32,8 %.
 Bénéfice net par action ⁽²⁾ : 6,18 euros.
 Dividende : 3,10 ⁽³⁾ euros par action (+ 14,8 %), majoré de 10 % à 3,41 euros, pour les actions au nominatif.

1.5.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

À données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe L'Oréal ressort à + 3,9 %. L'effet net de changement de structure est de + 1,0 %. Les effets monétaires ont eu un impact positif de + 7,2 %. La croissance à taux de change constants ressort à + 4,9 %. À données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2015 atteint 25,26 milliards d'euros, en progression de + 12,1 %.

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

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité) ; à données comparables.

(2) Bénéfice net dilué par action, calculé sur le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies.

(3) Proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression à données	
				comparables	publiées
Par Division Opérationnelle					
Produits Professionnels	2 973,8	3 032,4	3 399,7	3,4 %	12,1 %
Produits Grand Public	10 873,2	10 767,5	11 844,2	2,5 %	10,0 %
L'Oréal Luxe	5 865,2	6 197,9	7 230,0	6,1 %	16,7 %
Cosmétique Active	1 576,3	1 660,4	1 816,3	7,8 %	9,4 %
Total Cosmétique	21 288,5	21 658,2	24 290,2	4,1 %	12,2 %
Par zone géographique					
Europe de l'Ouest	7 467,6	7 697,7	8 042,7	2,3 %	4,5 %
Amérique du Nord	5 356,1	5 389,4	6 654,4	3,5 %	23,5 %
Nouveaux Marchés, dont :	8 464,7	8 571,1	9 593,0	6,0 %	11,9 %
♦ Asie, Pacifique	4 382,2	4 563,6	5 463,5	4,7 %	19,7 %
♦ Amérique Latine	1 886,2	1 853,7	1 871,3	4,6 %	0,9 %
♦ Europe de l'Est ⁽¹⁾	1 691,3	1 585,4	1 530,4	9,8 %	- 3,5 %
♦ Afrique, Moyen-Orient ⁽¹⁾	505,1	568,4	727,9	12,1 %	28,1 %
Total Cosmétique	21 288,5	21 658,2	24 290,2	4,1 %	12,2 %
♦ The Body Shop	835,8	873,8	967,2	- 0,9 %	10,7 %
TOTAL GROUPE	22 124,2	22 532,0	25 257,4	3,9 %	12,1 %

(1) Au 1^{er} juillet 2013, la Turquie et Israël, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient, ont été rattachés à la zone Europe de l'Est. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

Produits Professionnels

La Division des Produits Professionnels progresse de +3,4 % à données comparables et de +12,1 % à données publiées. La croissance accélère en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest.

- ♦ Premier contributeur à la croissance, le soin du cheveu poursuit sa progression portée par de nombreux succès : *Pro Fiber* et *Serioxyl* de L'Oréal Professionnel, *Chronologiste*, *Thérapeute* et *Fusio-Dose* de Kérastase, *Frizz Dismiss* et *Extreme Length* de Redken. En coloration, toutes les marques sont en hausse, soutenues par des piliers solides animés tout au long de l'année. Les soins professionnels Carita se développent rapidement en Europe de l'Ouest.
- ♦ Toutes les zones géographiques sont en croissance. De nombreux pays d'Amérique Latine sont en forte accélération. L'Europe de l'Est affiche de nouveau une progression à deux chiffres. Les États-Unis, l'Inde et le Royaume-Uni sont les premiers contributeurs à la croissance.

Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public enregistre une croissance de +2,5 % à données comparables et de +10,0 % à données publiées, avec une accélération de la performance au second semestre.

- ♦ La Division a renforcé son leadership en maquillage, sa première catégorie : chacune de ses marques affiche une croissance rapide. Maybelline, n°1 mondial du maquillage, a renoué avec une forte dynamique, en particulier aux États-Unis, grâce à un rythme d'innovations soutenu et une stratégie numérique réussie. L'Oréal Paris a déployé sa nouvelle plateforme « Makeup Designer Paris » avec succès. NYX Professional Makeup confirme sa très grande attractivité auprès des jeunes, très connectés et fans de maquillage partout où la marque est présente, notamment aux États-Unis.

Le soin du cheveu a progressé, porté par le déploiement mondial de la gamme *Huile Extraordinaire* de L'Oréal Paris. De plus, *Ultra Doux* de Garnier s'est enrichi d'une nouvelle gamme Olive Mythique et a été lancé avec succès en Allemagne et en Espagne.

- ♦ La Division renoue avec un rythme de croissance solide en Amérique du Nord. Elle est stable en Europe de l'Ouest avec de bonnes performances au Royaume-Uni et en Allemagne. Elle progresse dans chacun des Nouveaux Marchés, avec une croissance à deux chiffres en Europe de l'Est et en Afrique, Moyen-Orient. Enfin, le *e-commerce* croît fortement dans toutes les zones.

L'Oréal Luxe

L'Oréal Luxe enregistre une progression de +6,1 % à données comparables et +16,7 % à données publiées. La Division surperforme une nouvelle fois le marché, portée par le dynamisme du maquillage et des parfums, ainsi que par l'*e-commerce*.

- ♦ Yves Saint Laurent signe une excellente année grâce au succès de *Black Opium*, lancé également aux États-Unis et à de grandes innovations sur le maquillage des lèvres avec *Pop Water* et *Volupté Tint-in-oil*. Giorgio Armani confirme son dynamisme avec l'essor des fragrances *Si* et *Acqua di Giò Profumo*. La croissance de Lancôme est soutenue en Europe, portée par le succès de la ligne *La vie est belle* devenue n°1 en France et en Europe, le fond de teint *Miracle Cushion*, Prix d'Excellence Marie Claire, les mascaras et le soin *Advanced Génifique*. Fait marquant sur le soin de la peau : Kiehl's signe encore une année de croissance à deux chiffres. Urban Decay est aujourd'hui distribuée dans 35 pays et poursuit son essor grâce aux palettes *Naked* et à son offre sur le teint.

- ◆ L'Oréal Luxe est en croissance dans toutes les zones et surperforme le marché en Europe de l'Ouest. L'Amérique du Nord termine bien l'année. En dépit du contexte économique volatil dans les Nouveaux Marchés, l'Amérique Latine, l'Europe de l'Est et l'Afrique, Moyen-Orient progressent à deux chiffres. L'Asie, Pacifique enregistre de belles performances, y compris en Chine.

Cosmétique Active

La Division fait de nouveau preuve d'une grande vitalité avec une progression de son chiffre d'affaires de + 7,8 % à données comparables et + 9,4 % à données publiées, et avec une surperformance dans un marché très dynamique.

- ◆ Vichy retrouve au dernier trimestre un rythme de croissance solide et le lancement de la gamme de soin corps *Ideal Body* permet à la marque de se développer fortement sur ce segment, tandis que l'innovation *Neovadiol Complexe Substitutif*, lancée au second semestre, est un succès. Pour la sixième année consécutive, La Roche-Posay affiche une croissance à deux chiffres avec une progression remarquable de ses franchises *Tolériane*, *Effaclar*, *Lipikar* et *Cicaplast*. SkinCeuticals contribue fortement à l'expansion de la Division et poursuit son développement dans toutes les zones. Roger&Gallet se développe en soin de la peau.
- ◆ Toutes les zones participent à la croissance. Au sein des Nouveaux Marchés, l'Asie, Pacifique, l'Amérique Latine et l'Afrique, Moyen-Orient connaissent une progression rapide. L'Europe de l'Ouest accélère au second semestre.

Synthèse multi-division par zone géographique

Europe de l'Ouest

En Europe de l'Ouest, l'activité progresse de + 2,3 % à données comparables et de + 4,5 % à données publiées. Grâce à L'Oréal Luxe, aux Divisions Cosmétique Active et Produits Professionnels, le Groupe surperforme le marché, notamment en Europe du Sud et affiche de belles progressions au Royaume-Uni et en Allemagne. Dans la zone, les marchés du luxe et de la dermocosmétique restent porteurs. Alors que le circuit de la grande diffusion demeure étale, la marque Garnier gagne des parts de marché en soin du cheveu et soin de la peau.

Amérique du Nord

Avec + 3,5 % en comparable et + 23,5 % en publié, la croissance de l'Amérique du Nord s'est accentuée au fil de l'année. Au sein de L'Oréal Luxe, Urban Decay, Kiehl's et Yves Saint Laurent enregistrent une progression à deux chiffres. La Division des Produits Professionnels se redresse, tirée par l'élan de la marque Redken. La dynamique de la Division des Produits Grand Public est portée par le maquillage avec la percée de NYX Professional Makeup et l'accélération de Maybelline.

Nouveaux Marchés

- ◆ Asie, Pacifique : l'activité progresse de + 4,7 % à données comparables et de + 19,7 % à données publiées. En dépit d'un marché difficile à Hong Kong, la croissance de L'Oréal Luxe s'est améliorée au dernier trimestre, tirée par d'excellentes performances au Japon. Les marques Yves Saint Laurent, Kiehl's, Giorgio Armani et Urban Decay ont fortement contribué au succès de la Division. La Division des Produits Grand Public bénéficie des bonnes performances de l'Inde, de l'Australie et de la Thaïlande ainsi que de L'Oréal Paris, en particulier en Chine. Magic traverse une phase de transition. La Division Cosmétique Active signe une forte croissance, portée par le développement de La Roche-Posay.
- ◆ Amérique Latine : le chiffre d'affaires a progressé de + 4,6 % en comparable et de + 0,9 % en publié grâce aux croissances à deux chiffres de la Division Cosmétique Active et de L'Oréal Luxe. À noter en particulier les très bonnes performances de SkinCeuticals, Vichy, La Roche-Posay, Lancôme et Kiehl's. Hors Brésil, l'Amérique Latine est en croissance comparable à deux chiffres. L'environnement au Brésil continue à pénaliser l'activité de la zone.
- ◆ Europe de l'Est : la zone affiche + 9,8 % en comparable et - 3,5 % en publié. Les Divisions Produits Grand Public, Produits Professionnels et L'Oréal Luxe enregistrent une croissance à deux chiffres portée par la Russie, la Turquie et l'Ukraine. Toutes les Divisions gagnent significativement des parts de marché, en particulier la Division des Produits Grand Public dans toutes les catégories : soin du cheveu, coloration, soin de la peau et déodorants. Portée par le lancement du mascara *Lash Sensational*, la marque Maybelline affiche la croissance la plus forte de la Division.
- ◆ Afrique, Moyen-Orient : la progression atteint + 12,1 % à données comparables et + 28,1 % à données publiées. La croissance a été particulièrement rapide en Égypte, au Pakistan et en Arabie Saoudite où elle est supérieure à 20 %. L'Afrique du Sud demeure solide. Dans un contexte de ralentissement récent dans plusieurs pays, les marques Garnier, L'Oréal Paris, Maybelline, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Kérastase, Vichy et La Roche-Posay enregistrent des croissances à deux chiffres. L'ensemble des Divisions progresse avec des gains de part de marché dans leur circuit respectif.

Évolution du chiffre d'affaires de The Body Shop

The Body Shop enregistre - 0,9 % en comparable et + 10,7 % en publié. Sur l'année, la marque enregistre une bonne dynamique en Afrique, Moyen-Orient ainsi qu'en Europe, et notamment au Royaume-Uni, son marché d'origine. La stratégie de recentrage sur le soin s'avère fructueuse dans tous les marchés avec une forte contribution de la nouvelle gamme *Oils of Life*. En revanche, certains marchés asiatiques ont connu des fortes turbulences, en particulier Hong Kong, et les ventes de Noël ont été inférieures aux attentes en Amérique du Nord.

1.5.1.3. Résultats

| RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

Données financières de l'année 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2013		2014		2015	
	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014	En millions d'euros	% CA 2015
Chiffre d'affaires	22 124,2	100 %	22 532,0	100 %	25 257,4	100 %
Coût des ventes	- 6 379,4	28,8 %	- 6 500,7	28,9 %	- 7 277,4	28,8 %
Marge brute	15 744,8	71,2 %	16 031,3	71,1 %	17 980,0	71,2 %
Frais de R&D	- 748,3	3,4 %	- 760,6	3,4 %	- 794,1	3,1 %
Frais publi-promotionnels	- 6 621,7	29,9 %	- 6 558,9	29,1 %	- 7 359,6	29,1 %
Frais commerciaux & administratifs	- 4 614,4	20,9 %	- 4 821,1	21,4 %	- 5 438,6	21,5 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3 760,4	17,0 %	3 890,7	17,3 %	4 387,7	17,4 %

La marge brute, à 17 980 millions d'euros, ressort à 71,2 % du chiffre d'affaires, à comparer à 71,1 % en 2014, soit une progression de 10 points de base.

Les frais de recherche à 3,1 % du chiffre d'affaires, ont diminué en valeur relative en raison d'un effet monétaire favorable, plus des 2/3 de ces dépenses étant réalisées en zone euro.

Les frais publi-promotionnels sont restés stables par rapport à 2014, à 29,1 % du chiffre d'affaires.

Les frais commerciaux et administratifs, à 21,5 % du chiffre d'affaires, ressortent à un niveau légèrement supérieur, de 10 points de base, à celui de 2014.

Au total, le résultat d'exploitation, à 4 388 millions d'euros, ressort en croissance de 12,8 %, et s'établit à 17,4 % du chiffre d'affaires.

| RÉSULTATS D'EXPLOITATION PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE

Données financières de l'année 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2013		2014		2015	
	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014	En millions d'euros	% CA 2015
Produits professionnels	609	20,5 %	609	20,1 %	678	20,0 %
Produits Grand Public	2 167	19,9 %	2 186	20,3 %	2 386	20,1 %
L'Oréal Luxe	1 174	20,0 %	1 269	20,5 %	1 497	20,7 %
Cosmétique Active	343	21,7 %	376	22,7 %	415	22,8 %
Total des Divisions Cosmétiques	4 293	20,2 %	4 440	20,5 %	4 976	20,5 %
Non alloué ⁽¹⁾	- 605	- 2,8 %	- 615	- 2,8 %	- 643	- 2,6 %
The Body Shop	72	8,6 %	65	7,5 %	55	5,7 %
TOTAL GROUPE	3 760	17,0 %	3 890	17,3 %	4 388	17,4 %

(1) Non alloué = Frais centraux Groupe, recherche fondamentale, stock-options, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires cosmétique.

La rentabilité de la Division des Produits Professionnels à 20,0 % est en baisse de 10 points de base, en raison de la consolidation de Decléor et Carita, qui entraîne un impact négatif de 20 points de base pour la Division. Hors acquisitions, la rentabilité a donc progressé de 10 points de base. La rentabilité de la Division des Produits Grand Public ressort à 20,1 %, soit une baisse de 20 points de base par rapport à 2014, du fait de l'entrée en consolidation de Niely au Brésil,

comme anticipé. La rentabilité de L'Oréal Luxe a progressé de 20 points de base en 2015. La Division Cosmétique Active affiche une nouvelle augmentation de sa rentabilité pour atteindre 22,8 %. The Body Shop a vu sa rentabilité s'effriter en 2015, à 5,7 %, dans une année de transformations importantes, en raison d'une activité décevante au 4^e trimestre et de l'effet dilutif de l'acquisition du franchisé australien.

RENTABILITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Données financières de l'année 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2013		2014		2015	
	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014	En millions d'euros	% CA 2015
Résultat d'exploitation						
Europe de l'Ouest	1 662	22,3 %	1 746	22,7 %	1 827	22,7 %
Amérique du Nord	1 003	18,7 %	1 010	18,7 %	1 257	18,9 %
Nouveaux Marchés	1 628	19,2 %	1 684	19,6 %	1 893	19,7 %
TOTAL ZONES COSMÉTIQUES ⁽¹⁾	4 293	20,2 %	4 440	20,5 %	4 976	20,5 %

(1) Avant non alloué.

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest est restée stable à 22,7 %. En Amérique du Nord, la rentabilité s'est améliorée de 20 points de base, à 18,9 %. Et dans les Nouveaux Marchés, la profitabilité a, cette année encore, progressé de 10 points de base, pour atteindre 19,7 %.

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Données financières de l'année 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

En millions d'euros	2013	2014	2015
Résultat d'exploitation	3 760,4	3 890,7	4 387,7
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 31,4	- 24,1	- 13,8
Dividendes Sanofi	327,5	331,0	336,9
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	4 056,5	4 197,7	4 710,8
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 018,0	- 1 069,5	- 1 219,7
Intérêts minoritaires	- 3,2	+ 0,1	- 1,3
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	- 3,0	- 3,0	-
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents ⁽¹⁾	3 032,4	3 125,3	3 489,8
BNPA ⁽²⁾ (en euros)	4,99	5,34	6,18
Nombre d'actions moyen dilué	608 001 407	585 238 674	564 891 388

(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 11.4 des comptes consolidés (chapitre 4)

(2) Part du groupe, dilué, par action, hors éléments non récurrents des activités poursuivies.

La charge financière nette ressort à 14 millions d'euros.

Les dividendes de Sanofi se sont élevés à 337 millions d'euros.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 1 220 millions d'euros, soit un taux d'imposition de 25,9 %, légèrement supérieur à celui de 2014 qui s'élevait à 25,5 %.

Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents s'élève à 3 490 millions d'euros en augmentation de 11,7 %.

Le Bénéfice Net Par Action, à 6,18 euros, est en croissance de 15,7 % par rapport au Bénéfice Net Par Action de 2014.

Les éléments non récurrents part du groupe se sont élevés en 2015 à 192 millions d'euros correspondant pour une large part à l'impact comptable de la déconsolidation de la filiale vénézuélienne, et à la taxe française de 3 % sur les distributions de dividendes.

Le résultat net part du groupe ressort à 3 297 millions d'euros.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 3 297,4 MILLIONS D'EUROS

En millions d'euros	2013	2014	2015	Évolution 2014/2015
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	3 032,4	3 125,3	3 489,8	
Éléments non récurrents nets d'impôts part du groupe	- 154,1	- 357,7	- 192,4	
Résultat net des activités non poursuivies part du groupe	+ 79,9	+ 2 142,7	-	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	2 958,2	4 910,2	3 297,4	- 32,8 %

En 2014, après prise en compte de la plus-value de cession de Galderma, soit 2,1 milliards d'euros, le résultat net part du groupe ressortait à 4 910 millions d'euros.

Marge brute d'auto-financement, bilan et trésorerie nette

La marge brute d'autofinancement s'est élevée à 4 399 millions d'euros, en progression de + 15,5 %.

Le besoin en fonds de roulement en 2015 a connu une augmentation de 196 millions d'euros. Cette augmentation résulte pour l'essentiel du paiement de l'amende à l'autorité de la concurrence en France pour un montant de 189 millions d'euros.

Les investissements se sont élevés à 1 172 millions d'euros, soit 4,6 % du chiffre d'affaires, en légère augmentation par rapport à 2014 où ils ressortaient à 4,5 % du chiffre d'affaires.

La situation nette de trésorerie s'établit à 618 millions d'euros au 31 décembre 2015, à comparer à une dette nette de 671 millions au 31 décembre 2014.

Le bilan est particulièrement solide avec des capitaux propres qui s'élèvent à près de 24 milliards d'euros.

Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016

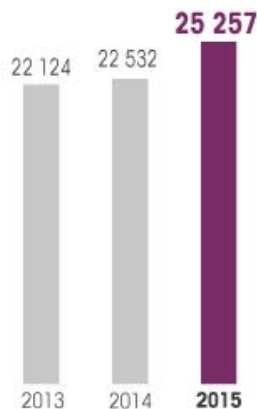
Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2016, d'approuver un dividende de 3,10 euros par action en hausse de 14,8 % par rapport au dividende payé en 2015. Ce dividende sera mis en paiement le 3 mai 2016 (date de détachement le 29 avril 2016 à zéro heure de Paris).

1.5.2. CHIFFRES CLÉS

1.5.2.1. 2015 : croissance du chiffre d'affaires et des résultats des activités poursuivies

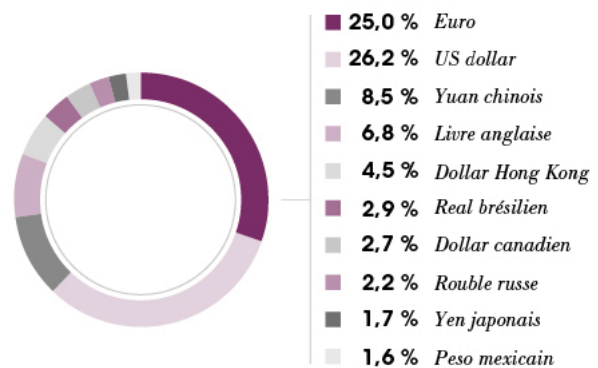
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)



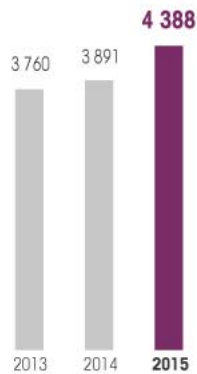
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2015 PAR DEVISE ⁽¹⁾

(en %)



(1) Répartition du chiffre d'affaires consolidé réalisé dans les principales monnaies en 2015, soit 82,1 % du CA consolidé.

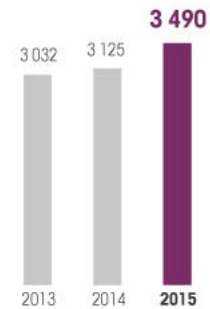
Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Résultat avant impôts hors éléments non récurrents des activités poursuivies ⁽¹⁾ (en millions d'euros)



Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies ⁽¹⁾ (en millions d'euros)



(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 11.4. de l'Annexe aux comptes consolidés.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 DES DIVISIONS COSMÉTIQUES

PAR DIVISION



■ 48,7 % Produits Grand Public
■ 7,5 % Cosmétique Active
■ 29,8 % L'Oréal Luxe
■ 14,0 % Produits Professionnels

PAR MÉTIER



■ 29,6 % Soins de la peau et solaires
■ 23,8 % Maquillage
■ 19,7 % Soin capillaire
■ 12,7 % Coloration
■ 9,8 % Parfums
■ 4,4 % Autres⁽¹⁾

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

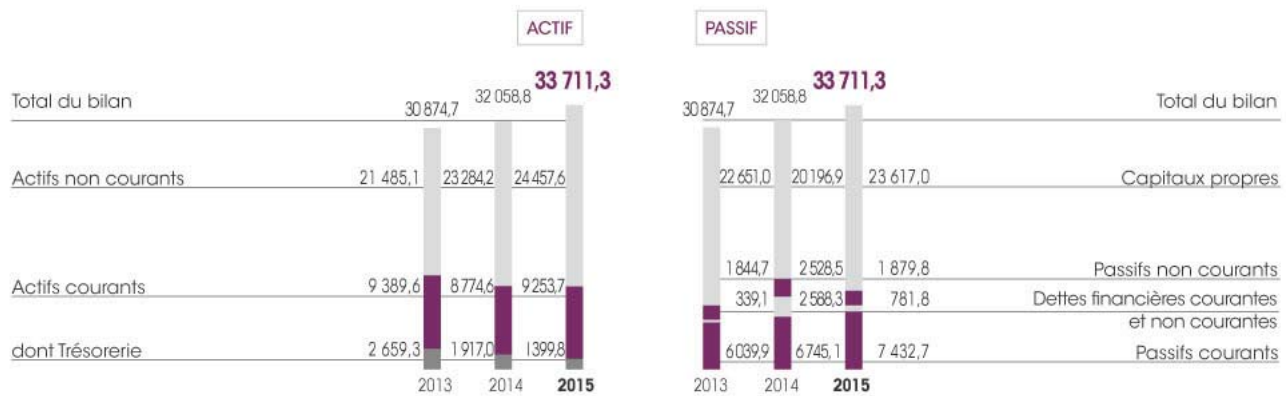


■ 33,1 % Europe de l'Ouest
■ 27,4 % Amérique du Nord
■ 39,5 % Nouveaux Marchés
Dont : 22,5 % Asie, Pacifique
6,3 % Europe de l'Est
3,0 % Afrique, Moyen-Orient
7,7 % Amérique Latine

(1) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs professionnels américains avec les marques hors groupe.

UN BILAN SOLIDE ⁽¹⁾

(en millions d'euros)



(1) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21.

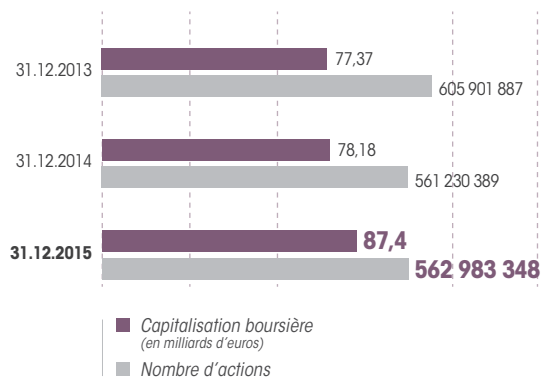
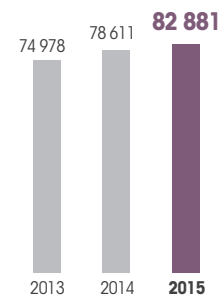
ENDETTEMENT NET

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Trésorerie nette ⁽¹⁾ /dette nette (en millions d'euros)	2 320,0 ⁽²⁾	- 671,3	618,0 ⁽²⁾
Ratio d'endettement net (Situation financière nette/Capitaux propres)	n/a	3,3 %	n/a

(1) Trésorerie nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes.
 (2) Au 31 décembre 2013 et 2015, l'excédent de trésorerie net est respectivement de 2 320,0 M€ et 618,0 M€.

LES NOTATIONS COURT TERME

A1+	Standard & Poor's	SEPTEMBRE 2015
PRIME 1	Moody's	MAI 2015
F1+	Fitch Ratings	SEPTEMBRE 2015

LA CAPITALISATION BOURSIÈRE**EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2015**

1.5.2.2. Résultats consolidés 2015

Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation

| CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression à données	
				comparables	publiées
Divisions Cosmétiques	21 288,5	21 658,2	24 290,2	4,1 %	12,2 %
The Body Shop	835,8	873,8	967,2	-0,9 %	10,7 %
TOTAL GROUPE	22 124,2	22 532,0	25 257,4	3,9 %	12,1 %

| RÉSULTAT D'EXPLOITATION

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression à données		En % du chiffre d'affaires
					comparables	publiées	
Divisions Cosmétiques	3 688	3 825	4 333	98,7 %	13,3 %	17,8 %	
The Body Shop	72	65	55	1,3 %	-16,1 %	5,7 %	
TOTAL GROUPE	3 760	3 890	4 388	100 %	12,8 %	17,4 %	

Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation par Division Cosmétique

| CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression à données		
				Poids 2015	comparables	publiées
Produits Professionnels	2 973,8	3 032,4	3 399,7	14,0 %	3,4 %	12,1 %
Produits Grand Public	10 873,2	10 767,5	11 844,2	48,8 %	2,5 %	10,0 %
L'Oréal Luxe	5 865,2	6 197,9	7 230,0	29,7 %	6,1 %	16,7 %
Cosmétique Active	1 576,3	1 660,4	1 816,3	7,5 %	7,8 %	9,4 %
TOTAL DIVISIONS COSMÉTIQUES	21 288,5	21 658,2	24 290,2	100 %	4,1 %	12,2 %

| RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2013		2014		2015	
	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014	En millions d'euros	% CA 2015
Produits Professionnels	609	20,5 %	609	20,1 %	678	20,0 %
Produits Grand Public	2 167	19,9 %	2 186	20,3 %	2 386	20,1 %
L'Oréal Luxe	1 174	20,0 %	1 269	20,5 %	1 497	20,7 %
Cosmétique Active	343	21,7 %	376	22,7 %	415	22,8 %
TOTAL DIVISIONS COSMÉTIQUES	4 293	20,2 %	4 440	20,5 %	4 976	20,5 %
Non alloué ⁽¹⁾	- 605	- 2,8 %	- 615	- 2,8 %	- 643	- 2,6 %
TOTAL DIVISIONS APRÈS NON ALLOUÉ	3 688	17,3 %	3 825	17,7 %	4 333	17,8 %

(1) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation des Divisions opérationnelles par zone géographique

| CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	7 467,6	7 697,7	8 042,7	2,3 %	4,5 %
Amérique du Nord	5 356,1	5 389,4	6 654,4	3,5 %	23,5 %
Nouveaux Marchés, dont :	8 464,7	8 571,1	9 593,0	6,0 %	11,9 %
♦ Asie, Pacifique	4 382,2	4 563,6	5 463,5	4,7 %	19,7 %
♦ Amérique Latine	1 886,2	1 853,7	1 871,3	4,6 %	0,9 %
♦ Europe de l'Est ⁽¹⁾	1 691,3	1 585,4	1 530,4	9,8 %	- 3,5 %
♦ Afrique, Moyen-Orient ⁽¹⁾	505,1	568,4	727,9	12,1 %	28,1 %
TOTAL COSMÉTIQUE	21 288,5	21 658,2	24 290,2	4,1 %	12,2 %

(1) Au 1^{er} juillet 2013, la Turquie et Israël, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient, ont été rattachés à la zone Europe de l'Est. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

| RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2013		2014		2015	
	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014	En millions d'euros	% CA 2015
Europe de l'Ouest	1 662	22,3 %	1 746	22,7 %	1 827	22,7 %
Amérique du Nord	1 003	18,7 %	1 010	18,7 %	1 257	18,9 %
Nouveaux Marchés	1 628	19,2 %	1 684	19,6 %	1 893	19,7 %
TOTAL ZONES GÉOGRAPHIQUES	4 293	20,2 %	4 440	20,5 %	4 976	20,5 %
Non alloué ⁽¹⁾	- 605	- 2,8 %	- 615	- 2,8 %	- 643	- 2,6 %
TOTAL ZONES APRÈS NON ALLOUÉ	3 688	17,3 %	3 825	17,7 %	4 333	17,8 %

(1) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

Chiffre d'affaires des Divisions opérationnelles par métier

| CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression à données	
				comparables	publiées
Soins de la peau et solaires	6 303	6 489	7 190	2,0 %	10,8 %
Maquillage	4 616	4 751	5 784	10,9 %	21,8 %
Soins capillaires	4 422	4 449	4 782	2,4 %	7,5 %
Coloration	2 931	2 860	3 091	- 0,1 %	8,1 %
Parfums	2 029	2 123	2 376	6,2 %	11,9 %
Autres ⁽¹⁾	987	986	1 067	- 0,9 %	8,2 %
TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES	21 288	21 658	24 290	4,1 %	12,2 %

(1) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains de produits professionnels avec les marques hors Groupe.

1.5.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier

Division Produits Professionnels

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	965,3	1 032,7	1 095,4	32,2 %	1,8 %	6,1 %
Amérique du Nord	1 098,5	1 111,0	1 377,6	40,5 %	4,1 %	24,0 %
Nouveaux Marchés	910,0	888,7	926,7	27,3 %	4,1 %	4,3 %
TOTAL	2 973,8	3 032,4	3 399,7	100 %	3,4 %	12,1 %

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					Comparables	publiées
Coloration	1 035,7	1 039,0	1 152,5	33,9 %	3,9 %	10,9 %
Coiffage et forme	304,3	328,6	354,2	10,4 %	0,1 %	7,8 %
Shampoings et soins	1 633,9	1 664,8	1 892,9	55,7 %	3,7 %	13,7 %
TOTAL	2 973,8	3 032,4	3 399,7	100 %	3,4 %	12,1 %

Division Produits Grand Public

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	3 846,1	3 857,0	3 936,2	33,2 %	0,3 %	2,1 %
Amérique du Nord	2 534,7	2 477,0	3 071,2	26,0 %	2,6 %	24,0 %
Nouveaux Marchés	4 492,4	4 433,5	4 836,8	40,8 %	4,3 %	9,1 %
TOTAL	10 873,2	10 767,5	11 844,2	100 %	2,5 %	10,0 %

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Coloration	1 895,3	1 821,2	1 938,5	16,4 %	- 2,3 %	6,4 %
Soin du cheveu et coiffage	2 712,9	2 723,0	2 885,0	24,4 %	1,6 %	5,9 %
Maquillage	3 215,5	3 204,7	3 839,7	32,4 %	9,3 %	19,8 %
Soin de la peau	2 534,7	2 489,1	2 657,0	22,4 %	- 1,4 %	6,7 %
Autres	514,8	529,6	524,0	4,4 %	0,9 %	- 1,0 %
TOTAL	10 873,2	10 767,5	11 844,2	100 %	2,5 %	10,0 %

L'Oréal Luxe

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	1 870,8	1 976,3	2 135,7	29,6 %	5,4 %	8,1 %
Amérique du Nord	1 560,0	1 629,4	1 996,7	27,6 %	4,3 %	22,5 %
Nouveaux Marchés	2 434,4	2 592,2	3 097,6	42,8 %	7,8 %	19,5 %
TOTAL	5 865,2	6 197,9	7 230,0	100 %	6,1 %	16,7 %

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Soin de la peau	2 647,6	2 754,3	3 122,3	43,2 %	1,2 %	13,4 %
Parfums	1 945,9	2 040,0	2 299,2	31,8 %	6,3 %	12,7 %
Maquillage	1 271,7	1 403,6	1 808,4	25,0 %	15,5 %	28,8 %
TOTAL	5 865,2	6 197,9	7 230,0	100 %	6,1 %	16,7 %

Division Cosmétique Active

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	785,4	831,7	875,4	48,2 %	4,4 %	5,3 %
Amérique du Nord	162,9	172,0	209,0	11,5 %	6,7 %	21,5 %
Nouveaux Marchés	628,1	656,7	731,9	40,3 %	12,5 %	11,5 %
TOTAL	1 576,3	1 660,4	1 816,3	100 %	7,8 %	9,4 %

| CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Soin de la peau	1 214,2	1 286,1	1 444,8	79,5 %	10,2 %	12,3 %
Capillaire	108,6	105,1	98,5	5,4 %	-4,8 %	-6,2 %
Maquillage	97,0	109,2	104,2	5,7 %	-8,0 %	-4,6 %
Autres	156,5	159,9	168,8	9,3 %	7,6 %	5,6 %
TOTAL	1 576,3	1 660,4	1 816,3	100 %	7,8 %	9,4 %

The Body Shop| VENTES DE DÉTAIL ⁽¹⁾

En millions d'euros	2013	2014	2015	Poids 2015	Progression 2014/2015 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	544,8	562,0	595,2	38,2 %	2,8 %	5,9 %
Amérique du Nord	168,6	179,1	178,7	11,5 %	- 10,2 %	- 0,2 %
Nouveaux Marchés	685,5	734,3	785,7	50,4 %	1,9 %	7,0 %
TOTAL	1 398,9	1 475,3	1 559,6	100 %	0,7 %	5,7 %

(1) Total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus, y compris les franchisés et l'e-commerce.

| CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2013	2014	2015	Progression 2014/2015 à données comparables
Ventes de détail à parc de magasins identiques ⁽²⁾	1 306,6	1 319,8	1 402,7	0,1 %
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ	835,8	873,8	967,2	- 0,9 %

(1) Total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus, y compris les franchisés et l'e-commerce.

(2) Total des ventes aux consommateurs réalisées par les boutiques et sites de e-commerce continuellement présents entre le 1er janvier et le 31 décembre 2015, et les mêmes boutiques et sites présents en 2013 et 2014, et les mêmes périodes pour 2013 et 2014, y compris les franchisés.

| NOMBRE DE BOUTIQUES

	Au 31.12.2014	Au 31.12.2015	Variation en 2015
Magasins en propre	1 120	1 134	+ 14
Magasins en franchise	1 999	1 968	- 31
TOTAL MAGASINS	3 119	3 102	- 17

1.5.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1^{er} janvier 2014. Les données financières de l'année 2013 ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	% CA 2015
Chiffre d'affaires	22 124,2	22 532,0	25 257,4	100,0 %
Marge brute	15 744,8	16 031,3	17 980,0	71,2 %
Frais de recherche et développement	- 748,3	- 760,6	- 794,1	3,1 %
Frais publi-promotionnels	- 6 621,7	- 6 558,9	- 7 359,6	29,1 %
Frais commerciaux et administratifs	- 4 614,4	- 4 821,1	- 5 438,6	21,5 %
Résultat d'exploitation	3 760,4	3 890,7	4 387,7	17,4 %
Résultat opérationnel	3 631,8	3 583,5	4 194,3	
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 31,4	- 24,1	- 13,8	
Dividende Sanofi	327,5	331,0	336,9	
Impôt sur les résultats	- 1 043,6	- 1 111,0	- 1 222,9	
Intérêts minoritaires	- 3,2	- 1,6	- 1,1	
Résultat net part du groupe	2 958,2	4 910,2	3 297,4	13,0 %
Eléments non récurrents (charge +/produit -)	- 154,1	- 348,7	- 192,4	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies *	3 032,4	3 125,3	3 489,8	13,8 %
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	4,87	8,39	5,84	
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	4,99	5,34	6,18	

* Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires des activités poursuivies.

1.5.2.5. Ressources et emplois de fonds (en millions d'euros)



Marge brute d'autofinancement : 4 399,5

1.5.2.6. Ratios financiers

	2013	2014	2015
(en % du chiffre d'affaires) Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires	17,0 %	17,3 %	17,4 %
(en % des capitaux propres) Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture	14,5 %	13,8 %	17,3 %
(en % des capitaux propres) Ratio d'endettement net ⁽¹⁾	n/a	3,3 %	n/a
Marge brute d'auto-financement/Investissements	3,7x	3,8x	3,8x

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

1.5.2.7. L'Oréal 2009-2015

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1^{er} janvier 2014. Les données financières des années 2012 et 2013 ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

En millions d'euros	2009	2010	2011 ⁽¹⁾	2012 ⁽¹⁾	2013 ⁽⁶⁾	2014 ⁽⁶⁾	2015
Résultats							
Chiffre d'affaires consolidé	17 473	19 496	20 343	21 638	22 124	22 532	25 257
Résultat d'exploitation	2 578	3 057	3 293	3 558	3 760	3 891	4 388
En % du chiffre d'affaires	14,8 %	15,7 %	16,2 %	16,4 %	17,0 %	17,3 %	17,4 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 749	3 305	3 563	3 874	4 056	4 198	4 711
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe ⁽²⁾	1 997	2 371	2 583	2 861	3 032	3 125	3 490
Résultat net part du groupe	1 792	2 240	2 438	2 868	2 958	4 910	3 297
Montant total du dividende	899	1 082	1 212	1 397	1 523	1 507	1 756
Bilan							
Actifs non courants	17 350	17 048	19 141	20 903	21 485	23 284	24 458
Actifs courants hors trésorerie	4 768	5 446	6 070	6 096	6 730	6 858	7 854
Trésorerie	1 173	1 550	1 652	2 235	2 659	1 917	1 400
Capitaux propres ⁽³⁾	13 598	14 866	17 627	20 925	22 651	20 197	23 617
Dettes financières nettes courantes et non courantes ⁽⁴⁾	1 958	41	- 504	- 1 948	- 2 320	671	- 618
Marge brute d'autofinancement	2 758	3 171	3 226	3 507	3 758	3 808	4 399
Données par action (en euros)							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe ⁽²⁾	3,42	4,01	4,32	4,73	4,99 ⁽⁵⁾	5,34	6,18
Dividende	1,50	1,80	2,00	2,30	2,50	2,70	3,10 ⁽⁶⁾
Cours de l'action en fin d'année ⁽⁷⁾	78,00	83,08	80,70	104,90	127,70	139,30	155,30
Cours de l'action le plus haut de l'année ⁽⁷⁾	79,32	88,00	91,24	106,40	137,85	140,40	181,30
Cours de l'action le plus bas de l'année ⁽⁷⁾	46,00	70,90	68,83	79,22	103,65	114,55	133,40
Nombre d'actions moyen pondéré dilué ⁽⁷⁾	583 797 566	591 392 449	597 633 103	605 305 458	608 001 407	585 238 674	564 891 388

(1) Les bilans 2011 et 2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.

(2) Pour 2012, 2013, 2014 et 2015, il s'agit du résultat des activités poursuivies.

(3) Plus intérêts minoritaires.

(4) L'excédent net de trésorerie est de 504 M€ en 2011, de 1 948 M€ en 2012, de 2 320 M€ en 2013 et de 618 M€ en 2015.

(5) Le résultat net par action, hors éléments non récurrents, part du groupe, publié au 31 décembre 2013 s'établissait à 5,13 €.

(6) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

(7) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 112 596 669,60 € au 31 décembre 2015 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 €.

(8) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21.

1.5.3. FAITS MARQUANTS, ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

1.5.3.1. Faits marquants de l'année 2015

- Le 3 février 2015, The Body Shop a annoncé l'acquisition de son franchisé australien Adidem Pty Limited qui exploite 91 boutiques sur le territoire australien.
- Le 6 mars 2015, L'Oréal et CFAO ont annoncé la signature d'un protocole d'accord de production et de distribution de produits cosmétiques en Côte d'Ivoire. Ce nouveau partenariat permettra à L'Oréal d'accélérer la présence et le développement de ses marques en Côte d'Ivoire et en Afrique francophone de l'Ouest.
- Le 31 mars 2015, L'Oréal a signé la finalisation de l'acquisition de Niely Cosméticos au Brésil, annoncée le

8 septembre 2014 et pour laquelle l'approbation des autorités réglementaires avait été obtenue en janvier 2015.

- Le 16 avril 2015, L'Oréal a dévoilé les premiers résultats de son programme de Développement Durable *Sharing Beauty With All*.
- Réunis en Assemblée Générale mixte le 22 avril 2015 au Palais des Congrès de Paris, les actionnaires de L'Oréal ont largement approuvé toutes les résolutions dont la nomination de Mme Sophie Bellon en qualité d'administrateur, le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi ainsi que le maintien des droits de vote simples. Le Conseil d'Administration réuni à l'issue de l'Assemblée Générale a décidé l'annulation de 2 905 000 actions acquises dans le cadre du programme de rachat décidé par le Conseil du 29 novembre 2013.

- ◆ Le 3 juin 2015, L'Oréal a annoncé la signature d'un contrat de licence avec Proenza Schouler pour la création et le développement de parfums de luxe. Marque de prêt-à-porter féminin basée à New York, Proenza Schouler a été fondée en 2002 par les designers Jack McCollough et Lazaro Hernandez, et est considérée comme l'une des marques de mode américaines les plus en vue.
- ◆ Le 3 septembre 2015, à trois mois de la COP 21 et pour s'engager encore plus fortement dans la lutte contre le changement climatique, L'Oréal a annoncé son ambition d'être une entreprise « carbon balanced » à horizon 2020. Le Groupe a pour objectif de générer des gains carbone au sein de ses projets d'approvisionnement durable en quantité équivalente aux émissions de gaz à effet de serre liées à son activité.
- ◆ Le 4 janvier 2016, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition de Raylon Corporation, fournisseur de salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. Cette acquisition renforce le

réseau de distribution SalonCentric et complète la couverture des salons de coiffure américains.

1.5.3.2. Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2016

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et l'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

1.5.3.3. Perspectives

Dans un environnement économique volatil et incertain, en particulier dans certains pays émergents, le Groupe peut compter sur sa présence équilibrée par métier, par circuit de distribution et par zone géographique.

L'Oréal aborde l'année 2016 avec l'ambition de surperformer le marché cosmétique et de réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

1.6. RECHERCHE & INNOVATION : L'EXCELLENCE PAS À PAS

1.6.1. LA RECHERCHE, DANS L'ADN DU GROUPE

Il y a plus d'un siècle, le chimiste Eugène Schueller fondait L'Oréal grâce à une innovation majeure : la coloration inoffensive pour cheveux. La recherche s'inscrit dès lors dans les gènes du Groupe, et devint très vite l'une des clés de sa réussite. Pour inventer la beauté et aller à la rencontre des aspirations de millions de femmes et d'hommes, L'Oréal continue à repousser les frontières de la science. Cet engagement pour l'innovation reste immuable : offrir à tous, dans le monde entier, le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. Les orientations de la RSE (Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale), loin d'être de pures contraintes, ouvrent la voie à de nouvelles opportunités d'innovation.

En partant à la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, le Groupe renforce constamment ses investissements, avec un budget de 794 millions d'euros en 2015.

Le Conseil Scientifique poursuit ses travaux

Créé en 2013 pour explorer les futures frontières de la beauté, et animé par Jacques Leclaire, Directeur Scientifique du Groupe, le Conseil Scientifique a dirigé cette année ses réflexions sur l'innovation durable.

Après leur recommandation en 2014, d'engager des études fondamentales sur le vieillissement des seniors, les experts du Conseil ont partagé leur profonde conviction selon laquelle la cosmétique future peut largement profiter des ressources durables qu'offrent les procédés de la chimie verte (voir également chapitre 3 « *Innover durablement* »). Cette voie dans laquelle les équipes se sont déjà bien engagées pourrait apporter à court terme des innovations encore plus fructueuses. À plus long terme, les experts ont indiqué à quel point la biologie de synthèse était porteuse d'avenir pour les traitements cosmétiques.

1.6.2. UNE ORGANISATION MULTIPOLAIRE PERTINENTE

La mise en place d'une organisation internationale, avec ses six pôles, commence à porter ses fruits. Au plus près des consommateurs, ces pôles innoveront avec une véritable pertinence et alimentent le flux d'innovations.

Afin de réussir le passage d'un système largement centralisé à celui d'une organisation multipolaire, les rôles et les responsabilités au sein de chacune des grandes fonctions ont été clarifiés. La dimension internationale se renforce grâce à un pilotage mondial du portefeuille de projets.

IMPLANTATIONS DE LA RECHERCHE DANS LE MONDE



Recherche locale et adaptation des produits

Pour mieux répondre aux attentes des consommateurs du monde entier, la recherche de L'Oréal s'est déployée mondialement à travers ses 18 centres de recherche cosmétique et ses 16 centres d'évaluation. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, Métiers capillaires et Métiers cosmétiques) et 5 pôles régionaux : aux États-Unis, au Japon, en Chine, au Brésil et en Inde. Ces derniers recensent les

besoins des consommateurs et leurs pratiques cosmétiques. La richesse de leur écosystème scientifique favorise collaborations et partenariats d'excellence. Les données recueillies permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les attentes et les aspirations locales. Les innovations mises au point sont partagées de façon coordonnée pour favoriser la fluidité des échanges.

Budget de recherche et innovation

2013	748
2014	761
2015	794

Salariés de la recherche

2013	3 590
2014	3 782
2015	3 871

Nombre de brevets

2013	564
2014	501
2015	497

1.6.3. ÉTHIQUE RIME AVEC INNOVATION

Pour répondre aux exigences essentielles d'innocuité des produits, la Recherche s'est engagée dans les années 1980 dans le développement de méthodes alternatives aux tests sur animaux pour l'évaluation de la sécurité de ses produits et de ses actifs. Des progrès majeurs ont été réalisés grâce à l'ingénierie tissulaire : reconstruire le premier épiderme humain en 1979, puis la première peau complète (épiderme et derme) en 1996.

En quatre décennies de collaborations scientifiques internationales, le Groupe s'est constitué une véritable expertise en la matière. Aujourd'hui, 12 modèles de peau et de cornée reconstruites sont au point, 5 méthodes alternatives à l'expérimentation animale sont validées.

Ces modèles sont de prodigieux outils pour prédire la sécurité et l'efficacité des produits, et réduire les délais de mise sur le marché. Grâce à eux, L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis dès 1989 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. Cette loi n'a pas eu d'impact sur l'innovation du Groupe.

Pour conserver son avance en ingénierie cutanée, L'Oréal évalue les dernières technologies de pointe: systèmes microfluidiques, *organ on a chip* (organe sur puce électronique), etc., et a signé un partenariat avec la start-up californienne Organovo spécialisée dans la bio-impression 3D, une technique qui permet de construire couche par couche un tissu humain en 3D en projetant une encre biologique constituée d'un mélange de cellules.

Validations et évaluation prédictive

Dans cette quête sans relâche de progrès dans l'évaluation de la sécurité sans recours à l'animal, L'Oréal continue à participer à la validation de nouvelles méthodes alternatives : en Europe, pour la sensibilisation et l'irritation oculaire, au Japon, pour la corrosivité et l'irritation oculaire, en Chine, à la prévalidation d'une méthode alternative pour l'irritation cutanée sur un modèle Episkin chinois.

Episkin poursuit son développement

Cet engagement éthique s'est traduit par la création à Lyon d'une filiale, Episkin, qui produit et commercialise des modèles ayant fait l'objet de validations. L'engagement s'est internationalisé en accompagnant les évolutions législatives et réglementaires internationales comme au Brésil, en Inde, en Chine, etc. C'est ainsi que les peaux reconstruites asiatiques, produites localement, seront commercialisées par *Shanghai Episkin Biotechnology Co.Ltd* et que l'accompagnement technique des utilisateurs se fera à travers les formations délivrées par l'Académie Episkin en Chine.

1.6.4. LA RECHERCHE FAIT AVANCER LA CONNAISSANCE

Le rôle clé des UVA longs dans la protection solaire

Parmi les rayons solaires que la peau reçoit tous les jours, les UVA longs représentent près de 80 % des UV totaux et altèrent profondément le derme. Plus nombreux, plus pénétrants, et pourtant leur impact biologique a longtemps été sous-estimé du fait de leur énergie inférieure à celle des UVB et des UVA courts. Aujourd'hui, les effets à long terme des UVA longs sur le vieillissement prématuré de la peau sont connus et leur rôle dans les cancers de la peau ainsi que leur implication dans l'immunosuppression induite par le soleil ont été soulignés par de récentes études.

Récemment, les chercheurs de L'Oréal ont caractérisé finement les effets biologiques des UVA longs qui induisent un véritable stress à la fois dans l'épiderme et dans le derme. Ils se sont en particulier appuyés sur des études omiques pour montrer l'impact des UVA longs dans les couches profondes de la peau. Ces travaux démontrent l'importance de couvrir plus largement le spectre des UVA longs en photoprotection et de réparer les dégâts grâce à des antioxydants.

Les effets de la pollution

Il y a plus de 10 ans, L'Oréal a initié des études scientifiques sur l'impact de l'environnement sur la santé de la peau. Des études cliniques conduites au Mexique et en Chine ont clairement montré que la peau est réellement impactée par la pollution : elle secrète plus de sébum, la composition de ce sébum est modifiée, l'oxydation provoque des désordres cutanés et rend finalement la peau hypersensible. En se basant sur des résultats de recherches cliniques, les laboratoires ont révélé que cette oxydation pourrait causer de sévères problèmes de peau, accentuer les rides et perturber la barrière cutanée. La pollution aérienne pourrait servir de catalyseur et multiplier presque par trois le stress oxydatif dû aux UV.

En réponse, L'Oréal propose une triple solution: « Purifier, Réparer et Protéger ». Les marques du Groupe comme La Roche-Posay, Clarisonic, Shu Uemura, Yue-Sai, L'Oréal Paris et Maybelline offrent une série de produits pour aider les consommateurs à mieux protéger leur beauté de la pollution.

Les silanes entrent en cosmétique

Issu d'un transfert de technologie de l'industrie verrière, le procédé sol-gel permet de faire passer certains matériaux de l'état de solution aqueuse à celui de gel solidifié. Grâce aux travaux des chimistes de L'Oréal sur la famille des silanes issues des sol-gels, ce procédé s'est révélé être une solution novatrice pour traiter les cheveux fins et abîmés, en créant un réseau moléculaire souple et résistant à l'intérieur de la fibre capillaire afin de la renforcer. Associé à un polymère cationique, son action est durable et d'autant plus efficace que le cheveu est abîmé. La Division des Produits Professionnels en a fait bénéficier ses gammes avec succès.

Ces travaux, et notamment ses applications industrielles en cosmétique, ont été salués à Kyoto, lors la 18^e Conférence Internationale des Sol-Gels qui réunit les plus grands experts de ce domaine de la chimie.

1.6.5. LE QUINOA RECÈLE UN NOUVEL INGRÉDIENT DE LA CHIMIE VERTE

Les chercheurs de L'Oréal ont découvert un nouvel actif exfoliant doux issu du son de quinoa, l'enveloppe qui en protège la graine. Non seulement cet extrait contient des saponines et des polyphénols très intéressants pour les soins de la peau mais, obtenu par un procédé éco-respectueux, il est renouvelable et présente un profil environnemental positif qui en fait un nouvel actif de la chimie verte du Groupe. Il a donné lieu à un programme original d'approvisionnement responsable (*Solidarity Sourcing*, cf. 1.7.3 ci-après) et à la mise au point par les chimistes des procédés d'une méthode d'extraction à la fois douce et robuste, industrialisable pour

que Chimex, le centre de production industrielle des molécules du Groupe, puisse le produire.

1.6.6. L'INCUBATEUR CONNECTE LA BEAUTÉ

La révolution digitale commence à modifier profondément la consommation des produits de beauté. C'est pourquoi les équipes pluridisciplinaires de l'Incubateur de Beauté Connectée renforcent leurs collaborations avec les centres d'excellence en biologie, en biophysique ou en biotechnologie afin d'intégrer les avancées technologiques, la puissance des données et les nouveaux modes de consommation. Au Congrès Mondial de Dermatologie à Vancouver en juin 2015, ils ont démontré avec MC10 la pertinence de l'électronique flexible dans le domaine de la beauté et présenté les premiers résultats de leur collaboration qui annonce le lancement du patch de protection solaire, My UV Patch.

1.7. OPÉRATIONS

1.7.1. UNE EXPERTISE ET DES SERVICES, AU PLUS PROCHE DES CLIENTS

Les Opérations permettent à l'ensemble des Marques du Groupe d'apporter aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les solutions cosmétiques les plus avancées, en orchestrant les expertises technologiques les plus pointues, les plus agiles et les plus efficaces depuis la conception jusqu'à la distribution.

Pour répondre aux attentes des consommateurs, les Opérations déploient leur expertise en s'appuyant sur trois responsabilités fondamentales que sont la qualité (protection des marques), la sécurité (protection des hommes et des biens) et le Développement Durable (protection de l'environnement), dans le cadre du programme du Groupe *Sharing Beauty With All*.

1.7.2. TROIS GRANDES RESPONSABILITÉS FONDAMENTALES

Les Opérations portent pour L'Oréal trois grandes responsabilités fondamentales à travers le monde.

1.7.2.1. Protection des hommes et des biens

Les Opérations garantissent le droit pour chacun des collaborateurs du Groupe L'Oréal de travailler dans un environnement sûr.

Le Groupe doit garantir les meilleures conditions en termes de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble des collaborateurs. Des programmes exhaustifs ont été mis en place visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante.

Une culture managériale de la sécurité, la mise en place d'un système sécurité, le suivi des procédures par des audits ont été déployés depuis plusieurs années sur l'ensemble des sites du Groupe : sites administratifs, centres de Recherche & Innovation, usines et centrales de distribution. Elle définit des normes élevées et implique le personnel à tous les échelons.

Par la puissance de ses systèmes et les améliorations continues de ses résultats, le Groupe figure aujourd'hui parmi les entreprises mondiales les plus performantes en termes de sécurité.

1.7.2.2. Protection de la qualité

L'excellence de la maîtrise de la qualité tout au long de la chaîne de valeur (depuis la conception, en passant par la *sourcing* et la production jusqu'à la distribution) est reconnue mondialement et permet aux marques de L'Oréal d'apporter aux consommateurs des produits de qualité et de haute performance. Ce système qualité exigeant vise principalement à garantir l'intégrité des produits avec le même standard de qualité mondialement, tout en se conformant à chaque réglementation locale.

1.7.2.3. Protection de l'environnement – *Sharing Beauty With All*

Les Opérations de L'Oréal sont des acteurs clés pour la réussite du programme stratégique du Groupe et mènent des actions tout au long de sa chaîne de valeur, depuis la conception jusqu'à la distribution.

- ◆ « Innover durablement » : amélioration du profil environnemental des nouveaux emballages ;

- ◆ « Produire Durablement » : réduction des émissions de CO₂ par la production et le transport, de la consommation d'eau, de la génération de déchets ;
- ◆ « Consommer durablement » : élaboration d'un nouvel outil d'évaluation, le *Product Assessment Tool*, qui établira le profil environnemental et sociétal de tous les nouveaux produits ;
- ◆ « Partager la croissance » : évaluation des fournisseurs sur la base de leurs performances environnementales et sociétales, déploiement du programme d'achats responsables *Solidarity Sourcing*.

1.7.3. UNE CONTRIBUTION MAJEURE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

1.7.3.1. Conception

Contribuer à l'innovation

Les Opérations sont des acteurs majeurs pour accompagner les marques dans la différenciation des produits auprès des consommateurs.

En termes d'innovation produits, la responsabilité des Opérations s'exerce principalement dans les domaines du packaging et du développement, du *design* et des procédés. En 2015, L'Oréal a déposé 90 brevets packaging et procédés.

Afin d'accélérer le processus d'innovation, de nombreuses initiatives d'échange et de rencontre existent entre le Groupe et ses fournisseurs. Un salon interne mondial dédié à l'Innovation, baptisé *CherryPack*, a été créé réunissant des fournisseurs venus présenter en exclusivité leurs dernières innovations d'emballage de produits finis et PLV (Publicité sur le Lieu de Vente) à l'ensemble des marques du Groupe ainsi qu'aux équipes Recherche & Innovation. Autres événements pluriannuels : les « Marketplace », des journées dédiées à l'Innovation Packaging qui sont organisées par Division, catégorie cosmétique ou bien encore par zone géographique.

1.7.3.2. Sourcing

Piloter la performance des fournisseurs à 360°

La réussite de L'Oréal s'explique aussi par l'exigence du Groupe dans le choix de ses fournisseurs et la pérennité des liens qu'il tisse avec eux.

Les fournisseurs stratégiques⁽¹⁾ de L'Oréal sont régulièrement évalués grâce à une *scorecard* composée de 5 axes de performance d'importance égale : l'innovation, la qualité, la compétitivité, la *supply chain* et la Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale de l'entreprise & *Sustainability*. Chacun de ces axes se décline en une série d'indicateurs précis qui ont été formalisés afin de faciliter leur notation et leur pilotage.

La pérennité des liens avec les fournisseurs passe également par le développement d'un approvisionnement local dans les zones en forte croissance. Depuis 2010, le Groupe met en œuvre le *wall-to-wall*, qui consiste à implanter, dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement. Il concerne les usines dont les technologies sont spécialisées, productrices de très gros volumes et dont les besoins en ressources externes sont continus, telles que l'usine de Rambouillet en France, l'usine de Settimo Torinese en Italie, l'usine d'Istanbul en Turquie ou bien encore l'usine de São Paulo au Brésil qui s'approvisionnent ainsi en flacons plastiques.

S'engager en matière de responsabilité sociale

Les Opérations jouent un rôle primordial en matière de responsabilité sociale, et contribuent activement au programme *Sharing Beauty With All*. L'Oréal incite ses fournisseurs à renforcer leur mobilisation dans le Développement Durable et effectue un suivi rigoureux de leurs engagements à travers de nombreux audits sociaux dans le monde entier. Ce sont ainsi 7 080 audits sociaux qui ont été effectués depuis 2006, dont 951 en 2015. L'objectif de ces audits est d'accompagner les fournisseurs dans l'amélioration de leurs normes de sécurité et dans leurs performances environnementales et sociales (voir chapitre 3).

Par ailleurs, en créant le *Solidarity Sourcing* en 2010, programme très original, unique sur le marché, le Groupe a pris l'initiative d'utiliser les Achats comme levier d'inclusion sociale. Ce programme consiste à dédier une partie de ses achats à des fournisseurs locaux qui s'engagent en faveur des minorités, des travailleurs en situation de handicap ou issus de milieux défavorisés. Il peut également s'agir de très petits fournisseurs ou d'acteurs du commerce équitable que L'Oréal valorise par l'intermédiaire de ses fournisseurs. En 2015, le programme *Solidarity Sourcing* a permis à plus de 57 200 personnes en situation de vulnérabilité dans le monde d'accéder à un emploi, contre 27 000 en 2014. L'Oréal souhaite élargir cette démarche aux fournisseurs de ses fournisseurs : cette initiative a été lancée officiellement en 2012 auprès des fournisseurs du Groupe L'Oréal afin de les inciter, à leur tour, à reproduire cette même démarche.

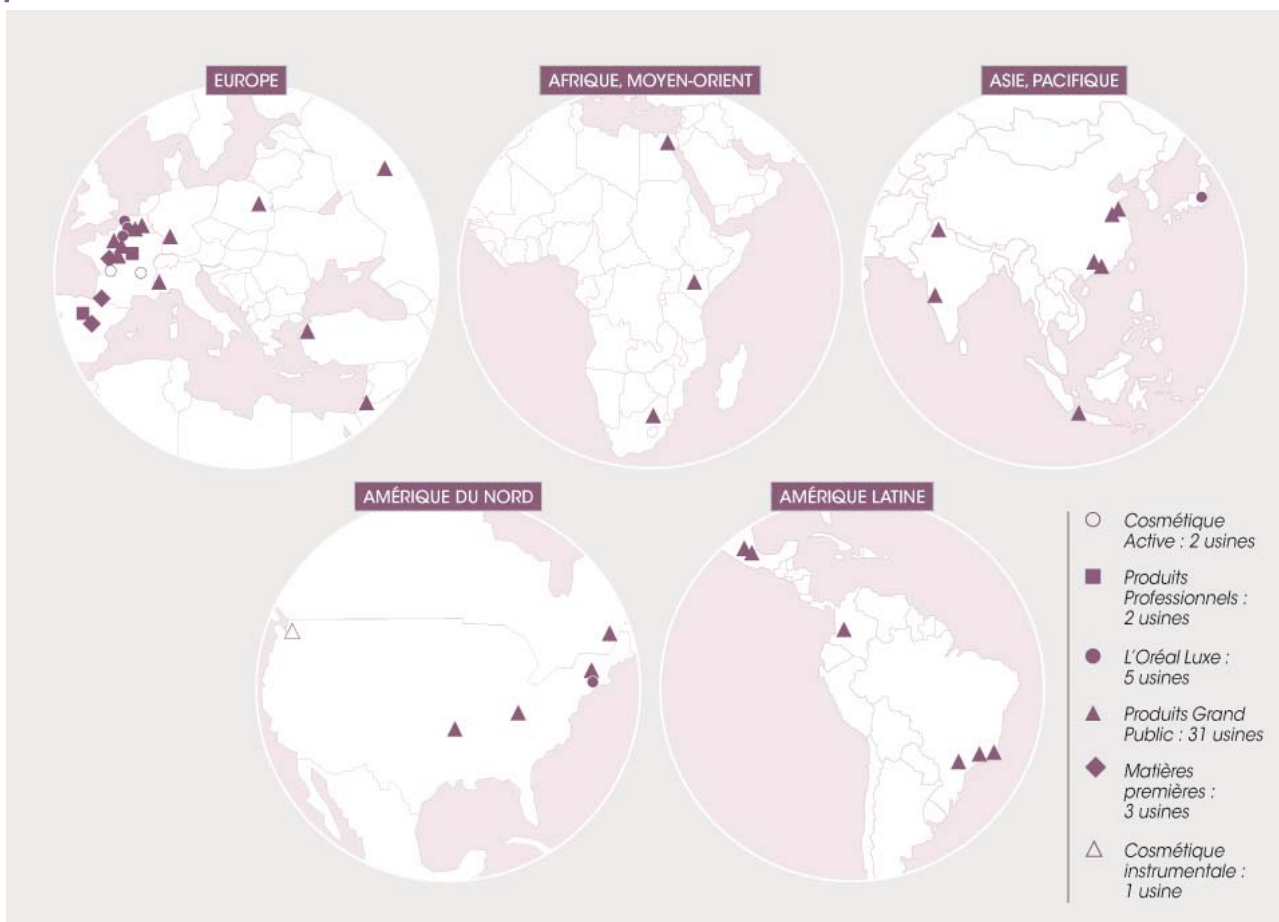
1.7.3.3. Production

Une production régionalisée

Les 44 usines de L'Oréal sont réparties de manière à approvisionner tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. La stratégie est de produire localement pour répondre aux besoins des consommateurs locaux ou régionaux. Afin de soutenir la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, notamment dans les Nouveaux Marchés, le Groupe possède par exemple des sites de production en Égypte, au Kenya, en Chine, en Indonésie ou bien encore en Inde, nés de la construction de nouvelles implantations ou de l'intégration d'acquisitions.

(1) Les fournisseurs stratégiques sont ceux qui apportent une valeur ajoutée significative au Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

44 IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DANS LE MONDE

**Spécialisation des usines**

Les usines sont, pour la plupart, dédiées à la production d'une Division Opérationnelle, spécialisées par grande technologie industrielle et situées à proximité des marchés qu'elles desservent. La rotation des marques sur les lignes de conditionnement est par ailleurs facilitée par la standardisation accrue des procédés industriels. Ce modèle industriel permet d'améliorer les performances d'année en année en termes de rendement, de qualité et de maîtrise de la sécurité.

Maîtrise des coûts et de la qualité

La qualité s'est améliorée dans l'ensemble du cycle - conception, production, distribution - ce qui se traduit notamment par des réclamations consommateurs en baisse significative en 2015, avec 51 réclamations par million de produits.

En 2015, le Système d'Excellence Opérationnelle poursuit son déploiement dans l'ensemble des usines. Cette démarche d'amélioration continue, repose sur l'implication des collaborateurs dans plusieurs domaines tels que la sécurité, l'impact sur l'environnement, l'ergonomie, la qualité et la capacité de production des sites industriels, tout en améliorant les coûts.

L'Oréal s'est fixé pour objectif l'amélioration continue de ses performances économiques. En 2015, un accent particulier a

été mis sur le pilotage et la réduction des pertes matières ainsi que sur la réduction de la consommation d'eau de lavage dans les usines, cette dernière ayant diminué de 18 % en 2015. En plus des gains économiques, cette réduction contribue aux engagements en matière de Développement Durable pris par les usines en termes de réduction de consommation d'eau et de génération de déchets.

Protection de l'environnement au cœur de la production

En matière de production durable, la politique environnementale du Groupe vise à la fois à déployer les meilleures pratiques d'efficacité énergétique, d'efficacité de consommation des ressources, de réduction des déchets et de leur meilleur traitement possible ainsi qu'à mettre en œuvre des projets de rupture dans une recherche permanente de performance opérationnelle alliée à une performance environnementale. Les Opérations ont démontré cette année encore leur capacité à découpler la croissance de la production (+26 %) de la consommation des ressources (-56 % d'émissions de CO₂ et -45 % de consommation d'eau) depuis 2005.

Au travers des Engagements 2020 pris avec le programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe poursuit la démarche initiée en 2009 de réduction de son empreinte environnementale pour ses usines et ses centrales de distribution. L'engagement de diminution de 50 % de ses émissions de CO₂ en valeur

absolue (directes et indirectes), de sa consommation d'eau et de sa génération de déchets par produit fini (PF) entre 2005 et 2015 est porté à 60 % à l'horizon 2020 (voir chapitre 3). En outre, les impacts environnementaux liés au packaging et au transport sont également pris en compte.

Dans un grand nombre de sites du Groupe, des initiatives de choix des sources d'énergies alternatives les plus adaptées à l'écosystème local sont en place : géothermie à Vichy en France, panneaux photovoltaïques au Mexique, biométhanisation en Belgique, phytorestauration à Mourenx en France, centrale biomasse à Burgos en Espagne, énergie hydraulique à Yichang en Chine...

Neuf sites des Opérations affichent la neutralité carbone en 2015 : 5 usines (Libramont en Belgique, Settimo Torinese en Italie, Burgos en Espagne, Rambouillet en France et Yichang en Chine) et 4 centrales de distribution (Cranbury et Brunswick aux Etats-Unis, une centrale au Mexique et une en Australie).

En 2015, L'Oréal a obtenu du Carbon Disclosure Project (CDP) les scores très élevés de A en performance et 99 en transparence d'information (le score obtenu en 2014 était A 98) et a été reconnu comme leader dans la lutte contre le changement climatique. Le détail de ces scores figure au chapitre 3.

1.7.3.4. Logistique

La *supply chain* de L'Oréal couvre l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques de la chaîne de valeur : du fournisseur jusqu'au point de vente. Elle assure la livraison du bon produit, au bon moment, conformément aux attentes des clients distributeurs tout en assurant la maîtrise des coûts. En 2015, la *supply chain* de L'Oréal a atteint mondialement un niveau record de taux de service, dans tous les circuits incluant désormais une part croissante de distribution approfondie au-delà des circuits et points de vente traditionnels en particulier dans les Nouveaux Marchés (*deep trade*) et de *e-commerce*. Le classement publié en 2015 par Gartner, spécialiste indépendant de l'évaluation des entreprises, a salué la place de la *supply chain* de L'Oréal au cœur du business et sa proximité croissante vis-à-vis de ses

clients distributeurs : la *supply chain* de L'Oréal a rejoint le Top 5 des meilleures *supply chain* européennes et a gagné quatre places dans le classement mondial.

Le Groupe L'Oréal a investi depuis plusieurs années de façon importante dans la modernisation des systèmes d'informations de sa *supply chain* afin de synchroniser l'ensemble des étapes de la chaîne d'approvisionnement et d'ajuster sa production au plus proche des besoins des marchés. Par ailleurs, et afin d'améliorer la qualité de ses prévisions de vente, enjeu-clé pour les entités commerciales, les Opérations ont lancé un système d'information intégré déployé progressivement partout dans le monde. En 2015, il s'étend au Brésil et aux pays d'Afrique, Moyen-Orient et couvre à date 60 % du chiffre d'affaires 2015 de L'Oréal.

L'implantation géographique des centrales de distribution permet d'être au plus près des 515 000 points de livraison directs du Groupe ou de ses clients distributeurs. La modernisation des outils et pratiques dans ces centrales de distribution, telles que les projets menés en 2015 d'automatisation des outils de préparation aux États-Unis, en Australie ou en Allemagne, ainsi que la synchronisation permanente entre notre réseau de distribution et les évolutions des besoins clients par pays, par canal, permet d'ajuster en permanence notre réseau de distribution physique afin de gagner en agilité.

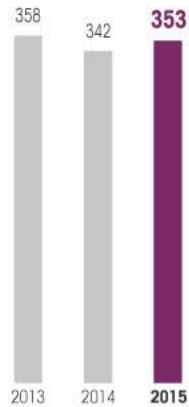
1.7.4. PERFORMANCE ÉCONOMIQUE GLOBALE AU SERVICE DES MARQUES ET DES AFFAIRES

Les Opérations portent pour les marques et les marchés une très grande responsabilité économique qui impacte le coût global des produits.

L'optimisation économique mise en œuvre par les Opérations passe par le suivi du *Total Landed Cost*, c'est-à-dire le coût final complet d'un produit, qui intègre le coût des emballages et des matières premières, la valeur ajoutée des usines et tous les coûts *supply chain* jusqu'au point de vente final.

Engagements d'investissements cosmétiques

(production et distribution physique en millions d'euros)

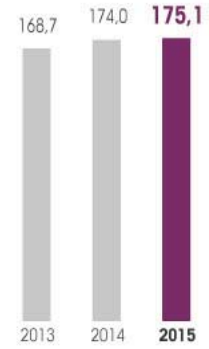


Évolution de l'indice annuel d'achat des produits comparables

(indice base 100 : année n-1)

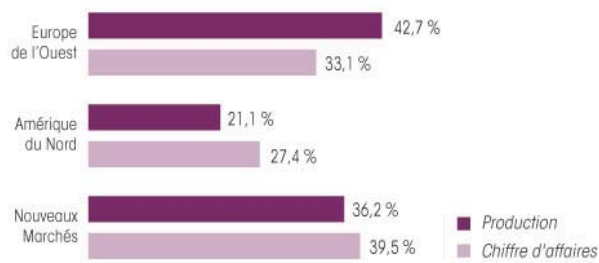
Indice cumulé de productivité de la main d'œuvre des usines cosmétiques⁽¹⁾

(indice base 100 en 2002)



(1) Ratio calculé pour les Usines Cosmétiques, hors Cosmétique Instrumentale. Les acquisitions 2015 ne sont pas incluses dans le chiffre 2015.

Production et chiffre d'affaires des Divisions Cosmétiques par zone en 2015 ⁽²⁾ :
une production proche de ses marchés



(2) Hors Niely.

1.8. POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

La politique d'investissements de L'Oréal répond à des objectifs de long terme.

L'Oréal est une entreprise industrielle qui se développe grâce, notamment à deux types d'investissements :

1. des investissements scientifiques et industriels qui sont détaillés dans plusieurs rubriques du présent document (voir notamment la rubrique 1.7. page 34 et la rubrique 1.6. page 31) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité, cosmétique, du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies dans le monde entier, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques et de leur position concurrentielle ; enfin des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale de nos marques dans les points de vente.

Pour des raisons stratégiques et concurrentielles, L'Oréal ne peut donc donner aucune information systématique sur les investissements futurs.

En 2015, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 172 millions d'euros soit 4,6 % du chiffre d'affaires, un ordre de grandeur proche de ses niveaux les plus élevés. Cette

évolution reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche et de la valorisation des marques.

Les investissements engagés en 2015 se répartissent de la manière suivante :

- ◆ la production et la distribution physique pour environ 27 % des investissements totaux ;
- ◆ les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 44 % ;
- ◆ les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 17 % des investissements totaux ;
- ◆ le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays.

Pour tous ces investissements voir notes 3.2.2, 7.2 et 13.2 du chapitre 4 « Comptes consolidés ».

Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement, n'est pas d'un montant suffisant, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

1.9. FACTEURS DE RISQUES *

◆ 1.9.1. Risques liés à l'activité	page 40
◆ 1.9.2. Risques juridiques	page 43
◆ 1.9.3. Risques industriels et environnementaux	page 44
◆ 1.9.4. Risque de contrepartie	page 45
◆ 1.9.5. Risque client	page 45
◆ 1.9.6. Risque de liquidité	page 45
◆ 1.9.7. Risques financiers et de marché	page 46
◆ 1.9.8. Assurance	page 47

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 chapitre 2 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.

Ci-dessous, les risques auxquels le Groupe estime être exposé :

1.9.1. RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

1.9.1.1. Image et réputation

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.

Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal a mis en place un dispositif de veille permanent sur le web anglophone et francophone. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du web sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et partagent un Rapport de Veille avec la

Direction de la Communication *Corporate*. 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. 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'intention de ses collaborateurs une « charte du bon usage des médias sociaux ».

1.9.1.2. Qualité et sécurité des produits

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 :

- ◆ 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.

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.

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.

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 *via* le réseau international de cosmétovigilance. 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 (cf. chapitre 3 « *Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité* »).

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 :

- ◆ 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.

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

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des couvertures d'assurance notamment pour couvrir la responsabilité civile du fait des produits (voir paragraphe 1.9.8.2 « 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.

1.9.1.3. Communication responsable

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.

1.9.1.4. Saisonnalité

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.

1.9.1.5. Implantation géographique et environnement économique et politique

L'Oréal dispose de filiales dans 69 pays, et 66,9 % de son chiffre d'affaires 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 39,5 % des ventes cosmétiques en 2015. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 1 du présent Document.

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.

Cependant, la présence très globalisée favorise aussi 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.

1.9.1.6. Réseau de distribution

Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, hormis un nombre limité de boutiques détenues en propre. La concentration ou la disparition de chaînes de distribution, 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.

1.9.1.7. Concurrence

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.

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.

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 1.6. « Recherche & Innovation : l'excellence pas à pas » du présent Document).

1.9.1.8. Innovation et attentes des consommateurs

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.

Le Département *Consumer & Market Insights*, 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 locale et adaptation des produits* » dans la section 1.6 du présent Document.

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.

En outre, les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont au cœur du programme *Sharing Beauty With All* publié en 2013 (voir chapitre 3).

1.9.1.9. Opérations de croissance externe

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.

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.

Le Groupe a mis en place un processus de contrôle de ces opérations qui inclut :

- ◆ la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de *due diligence* ;
- ◆ 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.

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.

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.

1.9.1.10. Risques liés à la gestion des ressources humaines

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.

Le Groupe développe donc 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 « *Share & Care* », 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 paragraphe 2.7 « *Organisation et environnement du Contrôle Interne* » ainsi que dans le chapitre 3.

1.9.1.11. Sûreté

La présence du Groupe sur plus de 400 sites (hors boutiques propres 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.

Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sûreté 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.

1.9.1.12. Systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de *reporting* 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.

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.

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. 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. En vue de s'adapter à l'évolution des nouvelles méthodes de communication, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces mesures sont décrites page 106 du chapitre 2.

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. 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 inscrit sa démarche dans une approche d'amélioration continue et 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.

1.9.1.13. Risque de défaillance du Contrôle Interne

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.

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 sur la prévention de la corruption qui complète 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 (chapitre 3).

1.9.2. RISQUES JURIDIQUES

1.9.2.1. Propriété intellectuelle : marques et modèles

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 Cosmétiques* », 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.

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.

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.

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.

Préalablement aux dépôts de marques et modèles, des recherches d'éventuels droits antérieurs sont réalisées.

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.

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.

1.9.2.2. Propriété industrielle : brevets

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.

Afin de protéger le Groupe contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'un *process* 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.

1.9.2.3. Évolution des réglementations

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.

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 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. paragraphe 1.6.3. « *Ethique rime avec innovation* ».

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.

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.

1.9.2.4. Autres risques juridiques et litiges

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 publiée dans le chapitre 4).

Afin de mieux prévenir ces risques, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle diffuse également depuis 2011 un guide éthique et juridique sur les conditions d'exercice d'une concurrence loyale, dénommé « La concurrence au quotidien ».

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.

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.

1.9.3. 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 44 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

1.9.3.1. Production et supply chain

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.

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.

Afin de prévenir ce risque, des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Ils ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la *supply chain* du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais.

1.9.3.2. Dépendance vis-à-vis des fournisseurs

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.

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 : *back up* des fournisseurs, duplication des moules d'articles de produits stratégiques).

1.9.3.3. Environnement et sécurité

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 manutentions 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.

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 *Sharing Beauty With All*, le Groupe poursuit ses actions visant à réduire son empreinte environnementale en se fixant des objectifs ambitieux et concrets (voir chapitre 3).

Cette politique EHS rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années.

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 *National Fire Protection Association*).

Le Groupe L'Oréal exploite 104 sites industriels dont deux sont classés « Seveso seuil haut » et sont ainsi 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.

1.9.3.4. Cartographie des risques EHS et audits

Dans le cadre de cette politique EHS, pour les sites industriels, la prévention repose sur le programme « SHAP » (« *Safety Hazard Assessment Procedure* ») 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 2015, 12 usines et 16 centrales de distribution ont fait l'objet d'un audit risques EHS.

1.9.3.5. Souci constant de la sécurité des collaborateurs

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.

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 cadre du programme *Sharing Beauty With All* 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.

1.9.4. RISQUE DE CONTREPARTIE

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.

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. « *Trésorerie et équivalents de trésorerie* » des Comptes Consolidés au chapitre 4) il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie (cf. note 10.5. « *Risque de contrepartie* » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4).

1.9.5. RISQUE CLIENT

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.

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 1.9.8.2. « *Assurance* » ci-après.

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 19,4 % 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* » publiée au chapitre 4. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.

1.9.6. RISQUE DE LIQUIDITÉ

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.

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.

À cet effet, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 813 millions d'euros dont 450 millions libellés en USD correspondant à 413 millions d'euros. 350 millions d'euros ont une échéance de moins d'un an et 3 463 millions d'euros ont une échéance comprise entre 1 et 4 ans (voir note 9.1.9. « *Lignes de crédit confirmées* » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4).

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 billets de trésorerie ou, aux États-Unis, de *commercial paper*. 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 publiées au chapitre 4).

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.

Le Groupe L'Oréal bénéficie des notations financières à court terme suivantes :

- ◆ A-1+, attribué en septembre 2015 par Standard & Poor's ;
- ◆ Prime 1, attribué en mai 2015 par Moody's ; et
- ◆ F1+, attribué en septembre 2015 par FitchRatings.

Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2014.

1.9.7. RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ

Les risques financiers englobent le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels, le risque lié aux actions détenues, le risque sur les actifs de couverture des engagements sociaux, le risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales et le risque sur matières premières de base.

1.9.7.1. Risque de taux d'intérêts

Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des billets de trésorerie. 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. 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 publiés au chapitre 4.

Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

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 publiés au chapitre 4.

1.9.7.2. Risque de change

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.

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 Corporate Finance) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report).

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. « Couverture du risque de change » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

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. « Autres éléments du résultat global » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.2. « Pertes et gains de change » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

1.9.7.3. Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels

Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe.

Comme détaillé en note 7. « Actifs incorporels » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4, 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. « Autres produits et charges opérationnels » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

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. « Tests de dépréciation des actifs incorporels » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

1.9.7.4. Risque sur actions

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 9,05 % au 31 décembre 2015, pour un montant décrit dans la note 9.3. « Actifs financiers non courants » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

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. « *Risque sur actions* » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4.

1.9.7.5. Risque sur actifs de couverture des engagements sociaux

Les actifs affectés à la couverture financière des engagements sociaux sont par nature exposés aux variations des marchés sur lesquels ces actifs sont investis.

Une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 5.4. « *Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme* » des Comptes Consolidés publiée au chapitre 4).

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.

1.9.7.6. Risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales

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.

1.9.7.7. Risque sur matières premières de base

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.

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.

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.

1.9.8. ASSURANCE

1.9.8.1. 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 pourrait l'affecter. À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les polices de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation et 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.

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.

1.9.8.2. Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un programme mondial dont bénéficie l'ensemble de ses filiales dans le monde. Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe. Il inclut différents volets de la responsabilité civile, notamment la responsabilité civile exploitation, responsabilité civile du fait des produits, et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

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.

La santé et la sécurité des consommateurs et des salariés sont des préoccupations constantes et omniprésentes à tous les niveaux des opérations du Groupe.

Dommmages aux biens et pertes d'exploitation

Cette garantie a pour objectif de protéger les actifs du Groupe contre les événements suivants : incendie, foudre, explosion, vol, événements naturels, etc. dans la limite des termes et conditions 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

Le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens par route, mer et air. Toutes les filiales bénéficient des protections offertes par ce programme mondial, permettant ainsi d'apporter une couverture adéquate en matière d'assurance transport à tous les flux de marchandises.

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

Gouvernement d'entreprise ✱

2.1. Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise	50	2.5. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	88
2.1.1. Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence	50	2.5.1. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux	88
2.1.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration	51	2.5.2. Politique de rémunération et objectifs poursuivis	88
2.2. Composition du Conseil d'Administration	52	2.5.3. Éléments composant la rémunération	89
2.2.1. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux au 31 décembre 2015	53	2.5.4. Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social	92
2.2.2. Tableau de la composition du Conseil au 31 décembre 2015	65	2.5.5. Rémunération du Président-Directeur Général	94
2.2.3. Évolution de la composition du Conseil d'Administration	66	Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues	102
2.2.4. Les principes directeurs	67	2.6. État récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux	103
2.3. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	70	2.7. Procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques	103
2.3.1. L'activité du Conseil d'Administration	70	2.7.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	103
2.3.2. L'activité des Comités du Conseil d'Administration	71	2.7.2. Composantes du dispositif	104
2.3.3. Auto-évaluation du Conseil d'Administration	77	2.7.3. Acteurs	107
2.3.4. Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration	77	2.7.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	108
2.4. Rémunération des membres du Conseil d'Administration	87	2.8. Rapports des Commissaires aux Comptes	111
2.4.1. Règles de répartition au titre de l'exercice 2015	87	2.8.1. Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'Administration	111
2.4.2. Montants versés au titre de l'exercice 2015	87	2.8.2. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	112
2.4.3. Règles de répartition au titre de l'exercice 2016	88		

* 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 2015.

Les procédures de Contrôle Interne mises en place par la Société sont également exposées. 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 autres informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce et notamment celles relatives au capital social et à l'actionariat 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 11 février 2016.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse (page 102), 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'actionnariat 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 harmonieuse ainsi que sur les qualités de ses administrateurs.

Aux côtés du Président-Directeur Général prennent place 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.

Les administrateurs disposent d'expériences complémentaires (expertises financières, industrielles, commerciales, etc), avec pour certains une mémoire historique, c'est-à-dire une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise et de son environnement, essentielle compte tenu du renouvellement récent et important du Conseil d'Administration.

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.

Par ailleurs, si la Direction Générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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 le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et la moitié pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance. 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.

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 2015, 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 2015, le Conseil d'Administration a confirmé que le mode de gouvernance actuel était équilibré et efficace. Les processus de décisions sont clairs, comme la répartition des pouvoirs.

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. La dernière actualisation du Règlement Intérieur date du 30 juillet 2015. Il 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 Document. 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 2015, 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 et Mme Christiane Kuehne (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) ;

- ◆ sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon (depuis le 22 avril 2015), Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, M. Charles-Henri Filippi, M. Xavier Fontanet, M. Bernard Kasriel, et M. Louis Schweitzer ;
- ◆ deux administrateurs représentant les salariés, Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis, depuis juillet 2014.

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 2015 se trouve dans le présent document au chapitre 6.

2.2.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2015



JEAN-PAUL AGON

Nationalité française.
59 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 271 500 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

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.

62 ans.

Fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, M. Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. 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 25 943 actions L'Oréal en pleine propriété et 76 441 389 actions en nue-propiété

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

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

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Présidente 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.
71 ans.
Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. 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) Président du Conseil d'Administration
Exxon Mobil (USA) * Administrateur
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse) Administrateur et Président du Conseil d'Administration
Nestlé Skin Health SA (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

Credit Suisse Group (Suisse) Vice-Président du Conseil d'Administration Administrateur 2014
Uprona Ltd (Canada) Administrateur et Président 2011

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.
67 ans.

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

Échéance du mandat : 2016

- ♦ 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**

Asopos SAS	Président
Téthys SAS	Vice-Président du Conseil de Surveillance Directeur Général

Autre

Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président 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.
50 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 SA	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
54 ans.
Présidente du Conseil d'Administration (depuis janvier 2016) et Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement-Innovation 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.

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 *	Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement-Innovation
----------	---

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Sociétés françaises

Sodexo *	Vice-Présidente du Conseil d'Administration (jusqu'en janvier 2016) Présidente du Conseil (à partir de janvier 2016)
PB Holding SAS **	Présidente
Bellon SA **	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

Échéance du mandat

Sociétés françaises

Bellon SA **	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
Sodexo Facilities Management SAS **	Présidente	2011

* Société cotée.

** Sodexo group company.

**CHARLES-HENRI FILIPPI**

Nationalité française.
63 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 Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Il est également administrateur d'Orange.

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**

Orange *	Administrateur
Piasa S.A.	Administrateur

Société étrangère

ABERTIS *	Membre de l' <i>International Advisory Board</i> (depuis juillet 2013)
-----------	---

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 SA	Membre du Conseil de Surveillance	2015
Nexity	Censeur	2014
Euris	Membre du Conseil de Surveillance	2014
Viveris Reim SA	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.
67 ans.
Ancien Président-Directeur Général d'Essilor (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), il est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Il est aussi membre du Conseil de Surveillance 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

Sociétés françaises

Essilor International S.A. *	Administrateur
Schneider Electric S.A. *	Administrateur

Autres

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

Crédit Agricole S.A.	Administrateur	2012
Essilor International S.A.	Président du Conseil d'Administration	2012
Fonds Stratégiques d'Investissement S.A.	Administrateur	2011

Sociétés étrangères

Essilor Amico (L.L.C) (Émirats Arabes Unis)	Administrateur	2011
Nikon and Essilor International Joint Research Center Co. Ltd.	Président et administrateur	2011
Nikon Essilor Co. Ltd (Japon)	Administrateur	2011

* Sociétés cotées.

**BELEN GARIJO**

Nationalité espagnole.
55 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 F131/314 – 64293 Darmstadt – Allemagne
- ◆ Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Merck Healthcare (Allemagne)	Président-Directeur Général
------------------------------	-----------------------------

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

BBVA (Espagne) *	Administrateur
------------------	----------------

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

Néant

* Société cotée.

**BERNARD KASRIEL**

Nationalité française.
69 ans.

Ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (États-Unis).

Échéance du mandat : 2016

- ◆ Adresse professionnelle : 1, rue Saint-James – 92200 Neuilly-sur-Seine
- ◆ Détient 1 290 actions L'Oréal

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

Arkema S.A. *	Administrateur
---------------	----------------

Société étrangère

Nucor (États-Unis) *	Administrateur
----------------------	----------------

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

Échéance du mandat

Société française

LBO France	Associé	2011
------------	---------	------

* Sociétés cotées.



CHRISTIANE KUEHNE

Nationalité suisse.
60 ans.
Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé jusqu'en septembre 2015, Christiane Kuehne est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal et membre du Comité d'Audit depuis 2012.

Échéance du mandat : 2016

- ◆ Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- ◆ Détient 1 000 actions L'Oréal

PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL

Nestlé S.A. (Suisse) * Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation (jusqu'en sept. 2015)

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Société étrangère

John Finlay Limited (UK) Membre du Conseil d'Administration

Autre

Fondation Wetter pour les enfants de l'Indochine Membre du Conseil d'Administration

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

Néant

* Société cotée.



GEORGES LIAROKAPIS

Nationalité française et grecque.
53 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
- ◆ Détient 930 actions L'Oréal

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS

Néant

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

Néant

**JEAN-VICTOR MEYERS**

Nationalité française.
29 ans.

Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et Président de la société Exempleire, Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

Échéance du mandat : 2016

- ♦ 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
Exempleire SAS	Président

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

Néant



VIRGINIE MORGON

Nationalité française.
46 ans.
Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard, Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et membre du Comité d'Audit. Elle est également administrateur d'Accor et membre du Conseil de Surveillance de Vivendi.

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

Accor * E	Administrateur
Eurazeo PME E	Présidente du Conseil de Surveillance
Elis * E	Membre du Conseil de Surveillance
LH APCOA (holding d'investissement dans APCOA) E	Directeur Général
Legendre Holding 33 E	Présidente du Conseil de Surveillance
Legendre Holding 43 E	Présidente
Legendre Holding 44 E	Présidente
Legendre Holding 45 E	Présidente
Legendre Holding 46 E	Présidente
Legendre Holding 47 E	Présidente
Vivendi *	Membre du Conseil de Surveillance

Sociétés étrangères

APCOA Group GmbH (Allemagne) E	Managing Director
Moncler SpA (Italie) * E	Vice-Présidente du Conseil d'Administration
Abasic SL (Espagne) E	Administrateur

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

Échéance du mandat

Sociétés françaises

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
LT Participations (holding d'investissement dans IPSOS)	Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration	2011

Sociétés étrangères

Broletto 1 Srl (holding d'investissement dans Intercos) (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).

**LOUIS SCHWEITZER**

Nationalité française.
73 ans.

Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration de Renault jusqu'en 2009, Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Commissaire Général à l'Investissement.

Échéance du mandat : 2017

- ♦ Adresse professionnelle : Commissariat Général à l'Investissement – Hôtel de Cassini – 32, rue de Babylone – 75007 Paris
- ♦ Détient 2 000 actions L'Oréal

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

Veolia Environnement *	Vice-Président
BPI France	Administrateur

Société étrangère

Allianz S.E. (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif
--------------------------	-------------------------------

Autres

Commissariat Général à l'Investissement	Commissaire Général
Comité d'Échanges Franco-Japonais (CEFJ)	Conseiller
Festival d'Avignon	Président
Fondation Nationale des Sciences Politiques	Membre du Conseil
Fonds de dotation de l'école française d'Athènes	Président
Initiative France	Président
Institut Français des Relations Internationales	Vice-Président
Maison de la Culture MC93	Président
Musée du Quai Branly	Administrateur
Société des Amis du Musée du Quai Branly	Administrateur et Président d'honneur

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

Échéance du mandat

Société française

BNP Paribas	Administrateur	2013
-------------	----------------	------

Sociétés étrangères

Bosch (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif	2014
AstraZeneca (Royaume-Uni)	Administrateur Président du Conseil d'Administration	2012
AB Volvo (Suède)	Président du Conseil d'Administration	2012

Autres

Comité des Salons	Président	2015
Institut d'Études Politiques de Paris	Membre du Conseil	2014
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	

* Société cotée.

2.2.2. TABLEAU DE LA COMPOSITION DU CONSEIL AU 31 DÉCEMBRE 2015

	Indépendance*	Début du 1 ^{er} mandat	Échéance du mandat en cours	Comités d'études			
				Stratégie & Développement Durable	Audit	Nominations & Gouvernance	RH & Rémunérations
M. Jean-Paul AGON		2006	2018	●			
Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS		1997	2017	●			
M. Peter BRABECK-LETMATHE		1997	2017	●		●	●
M. Jean-Pierre MEYERS		1987	2016	●		●	●
Mme Ana Sofia AMARAL	Adm. représentant les salariés	2014	2018				●
Mme Sophie BELLON	◆	2015	2019				
M. Charles-Henri FILIPPI	◆	2007	2019		●	●	●
M. Xavier FONTANET	◆	2002	2018			●	
Mme Belén GARIJO	◆	2014	2018				●
M. Bernard KASRIEL	◆	2004	2016	●			●
Mme Christiane KUEHNE		2012	2016		●		
M. Georges LIAROKAPIS	Adm. représentant les salariés	2014	2018		●		
M. Jean-Victor MEYERS		2012	2016		●		
Mme Virginie MORGON	◆	2013	2017		●		
M. Louis SCHWEITZER	◆	2005	2017	●	●		

* 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 31/12/2015



administrateurs
indépendants



de femmes
administrateurs
(hors adm. représentant
les salariés)

2.2.3. ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Évolutions en 2015

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi

L'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a renouvelé pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi.

- ◆ Nomination en qualité d'administrateur de Mme Sophie Bellon

L'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a nommé Mme Sophie Bellon administrateur pour une durée de quatre ans.

- ◆ Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2015 : Mme Annette Roux

Nommée administrateur en avril 2007, Mme Annette Roux n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat d'administrateur échu à l'issue de l'Assemblée Générale de 2015.

Évolutions prévues en 2016 ⁽¹⁾

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers

M. Jean-Pierre Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1987 et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994.

Il est Directeur Général et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys et Vice-Président du Conseil d'Administration de la Fondation Bettencourt Schueller.

M. Jean-Pierre Meyers contribue activement à la qualité des débats du Conseil et des Comités dont il est membre : Comité Stratégie et Développement Durable, Comité des Nominations et de la Gouvernance et Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et de ces trois Comités.

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel

M. Bernard Kasriel est administrateur de L'Oréal depuis 2004. Ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur d'Arkema en France et de Nucor aux États-Unis.

Très disponible, assidu, libre de jugement, M. Bernard Kasriel est Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations (jusqu'au 20 avril 2016, voir « *Évolution de la composition des Comités en 2016* » p.76) et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

M. Bernard Kasriel a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et des deux Comités dont il est membre.

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Victor Meyers

M. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit depuis 2014.

Il est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011. Il est Président de la société Exemplaire.

Très engagé, il a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et du Comité d'Audit, à l'exception d'une réunion du Comité d'Audit.

- ◆ 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 2016 étant celle qui suit son 73^e anniversaire. Cette décision prendra effet à l'issue de cette Assemblée. Le Conseil a accepté la démission de M. Louis Schweitzer et a tenu à lui exprimer sa profonde reconnaissance pour son engagement et sa contribution particulièrement importante en qualité de Président du Comité d'Audit et de membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

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

Le mandat de Mme Christiane Kuehne, Directrice des Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé, arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale de 2016. Le Conseil a remercié chaleureusement Mme Christiane Kuehne pour la qualité de sa contribution à ses débats et décisions pendant ces 4 années de mandat.

- ◆ Nomination d'un nouvel administrateur en 2016 : Mme Béatrice Guillaume-Grabisch

Faisant suite à la proposition de la société Nestlé, le Conseil d'Administration soumettra au vote de l'Assemblée Générale la candidature de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, Directrice Générale de Nestlé Allemagne.

Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, 51 ans, de nationalité française, est diplômée de l'ESSEC. Elle totalise plus de 30 ans d'expérience en marketing et ventes dans différents groupes de biens de consommation, tels que Colgate-Palmolive, Beiersdorf et Johnson & Johnson. Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a exercé pendant cinq ans la Direction Générale de L'Oréal Paris Allemagne. En 2006, elle a rejoint le groupe Coca-Cola, dont elle est devenue Directrice Générale de la filiale en Allemagne. De 2010 à 2013, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a occupé les fonctions de CEO de Beverage Partners Worldwide, joint-venture entre Coca-Cola et Nestlé. En 2013, elle a rejoint le groupe Nestlé en tant que Vice-présidente zone Europe Middle East North Africa.

Depuis juillet 2015, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch est Directrice Générale de Nestlé Allemagne.

(1) Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016

La nomination de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans est soumise à l'Assemblée Générale.

- ◆ Nomination d'un nouvel administrateur en 2016 : Mme Eileen Naughton

Mme Eileen Naughton, 58 ans, de nationalité américaine, est titulaire d'un MBA de l'Université de Pennsylvanie en finance et marketing.

Elle a débuté sa carrière dans les médias dans le groupe Time Warner en 1989, puis elle a pris la Direction Générale du magazine Fortune en 1994. Elle est devenue en 1997 Vice-Présidente Stratégie et Finance de Time. Un an plus tard a eu lieu sa première rencontre professionnelle avec le numérique, lorsqu'elle a pris la responsabilité de Time Interactive, fonction qui couvrait les aspects *design*, contenu éditorial, technologie et management pour différents sites internet tels que People.com, Time.com, InStyle.com, etc. Elle a géré notamment l'intégration d'AOL, suite à la fusion avec Time Warner en 1999. De 2002 à 2005, Mme Eileen Naughton, Présidente de Time Group, a notamment redéployé la stratégie publicitaire du magazine vers le numérique.

Mme Eileen Naughton a rejoint le groupe Google en 2006, en tant que Directrice Commerciale pour la côte Est des États-Unis, basée à New-York. En 2010, elle a pris la Direction de la Stratégie Media et Opérations pour les zones Amérique, Europe et Asie, responsabilité qu'elle a occupée jusqu'en 2014.

Elle exerce actuellement chez Google les fonctions de *Vice President and Managing Director UK & Ireland*, à Londres.

Mme Eileen Naughton apportera au Conseil de L'Oréal sa grande ouverture internationale, sa connaissance approfondie des médias, son expérience dans le numérique, son esprit entrepreneurial et ses valeurs humaines.

La nomination de Mme Eileen Naughton en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans est soumise à l'Assemblée Générale.

Sur la base de ces propositions, le nombre d'administrateurs indépendants resterait inchangé par rapport à ceux au 31 décembre 2015 et le taux de représentation des femmes au sein du Conseil s'établirait 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. Parité au sein du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2015, sur un total de 13 administrateurs (hors les 2 administrateurs représentant les salariés), 5 femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal, soit une proportion de 38,5 %.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a poursuivi ses travaux de sélection afin de faire des propositions de candidatures au Conseil d'Administration. En tout état de cause, la composition du Conseil sera, en 2017, en conformité avec la loi qui exige une proportion minimale de 40 % des administrateurs de chaque sexe. Si l'Assemblée Générale vote la nomination et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait porté à 6 sur 13 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 46 %.

2.2.4.3. 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.

Les administrateurs représentant les salariés ont fait part de leurs besoins en matière de formation pour l'année à venir. Sur cette base, le Conseil d'Administration a déterminé un programme de formation personnalisé et adapté à l'exercice de leur mandat.

Le Conseil d'Administration s'est assuré que les administrateurs représentant les salariés bénéficient du temps nécessaire à l'exercice de leur mandat social. Leur hiérarchie veille à ce que leurs missions professionnelles soient compatibles avec l'exercice de leur mandat social.

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.

2.2.4.4. 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 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 de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'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 auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ◆ ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Lors de sa séance du 1^{er} décembre 2015, 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 mandataire social	Absence de mandats croisés	Absence de relation d'affaires	Absence de lien familial	Ne pas être auditeur ou ancien auditeur	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	oui	Indépendant
M. Louis Schweitzer	oui	oui	oui	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 1^{er} décembre 2015, 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. Il apparaît que le caractère de ces relations d'affaires est non significatif.

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 et de leur nature. Il s'agit essentiellement de primes d'option dans le cadre des couvertures de change prises par le Groupe. 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'intérêt, 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.

(2) Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet, lors de sa séance du 1^{er} décembre 2015, dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. Xavier Fontanet lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement étaient autant de gages de son indépendance d'esprit.

Le Conseil a, par ailleurs, estimé que l'expérience de M. Xavier Fontanet en matière de gouvernance et l'attention qu'il a toujours portée au bon fonctionnement du Conseil en sa qualité de Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance 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 perde mécaniquement sa qualité d'administrateur indépendant.

En résumé, au 31 décembre 2015, 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 ;
- ◆ M. Louis Schweitzer.

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 visés à l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 14.1 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 14.1 de l'annexe)

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

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

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.

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

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

Déontologie boursière

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés, en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a eu l'occasion de modifier en conséquence son Règlement Intérieur et a émis des recommandations auprès de la Direction Générale afin de mettre à jour le Code de déontologie boursière et les Fondamentaux du Contrôle Interne de L'Oréal.

Sur la base des textes de loi, règlements, recommandations de place, ce code rappelle qu'une information privilégiée ne doit être transmise et utilisée qu'à des fins professionnelles.

Une information privilégiée est une information non publique, précise, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence sensible sur le cours de l'action. Cette information privilégiée peut être, notamment, de trois sortes : stratégique, liée à la définition et à la mise en œuvre de la politique de développement du Groupe ; récurrente, liée au calendrier annuel de production et de publication des comptes annuels et intermédiaires, des communications régulières, ou des réunions périodiques consacrées à l'information financière ; ponctuelle, liée à un programme, à un projet ou à une opération financière donnée.

Le Code de déontologie boursière incite à la plus grande prudence quand il s'agit, pour le détenteur d'une information privilégiée, de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement Intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur, qui a le statut d'initié permanent, de 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'Autorité des Marchés Financiers (AMF) chaque transaction réalisée par eux ou par leurs proches sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (cf. « *Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux* » au paragraphe 2.6).

2.3. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.3.1. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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.

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.

Il est systématiquement informé, lors de chaque réunion, de l'activité et des résultats du Groupe, du chiffre d'affaires réalisé par division, zone géographique et marque, et des gains de parts de marché. Il 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 la réalité économique de L'Oréal.

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 2015, le Directeur Général en charge de la Recherche et Développement de L'Oréal a exposé l'organisation mondiale et le déploiement géographique de son Département et les administrateurs ont débattu des grands enjeux de la Recherche et de l'Innovation du Groupe.

Le *Chief Digital Officer* de L'Oréal est intervenu pour présenter les défis de la révolution numérique et les administrateurs ont réfléchi sur les opportunités que celle-ci offre à L'Oréal.

Les administrateurs ont également examiné de façon approfondie la situation et les perspectives de développement de L'Oréal en Afrique, ainsi que la stratégie du Groupe en Chine. Ces discussions ont eu lieu à la suite de présentations complètes effectuées par les Directeurs Généraux de chacune de ces zones et ont été, à chaque fois, l'occasion d'un dialogue suivi et d'orientations utiles à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie du Groupe.

Une journée a été consacrée à la Division Cosmétique Active, avec l'organisation de visites de points de vente, pour une analyse concrète de l'évolution du marché en fort développement des cosmétiques en pharmacie.

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. 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.

En 2015, le Conseil a étudié les modalités d'un accord pris dans le cadre de la fin de l'activité de la joint-venture Innéov entre L'Oréal et Nestlé et après en avoir délibéré (les administrateurs issus de Nestlé ne prenant pas part au vote), a considéré que le projet était conforme à l'intérêt de L'Oréal et a autorisé la conclusion de l'accord.

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 autoévaluation du Conseil d'Administration au paragraphe 2.3.3.).

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.

Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir paragraphe 2.3.3.), 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.

2.3.2. 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 2015, les Comités ont été à nouveau chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2015 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. Bernard Kasriel
- M. Jean-Pierre Meyers
- M. Louis Schweitzer

Le Comité s'est réuni 5 fois en 2015, avec un taux d'assiduité de 93 %.

Il est précisé que 2 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, 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.

ACTIVITÉS 2015

- ◆ 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.
- ◆ Examen du Rapport d'avancement du programme *Sharing Beauty With All*.
- ◆ Examen du seuil de limitation des pouvoirs de la Direction Générale en matière d'engagements financiers.

ÉVOLUTIONS PRÉVUES EN 2016

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, la composition du Comité Stratégie et Développement Durable sera la suivante :

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

COMITÉ D'AUDIT

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.

Le Comité se réunit au moins 2 fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux Comptes, étant précisé que ces derniers assistent à toutes les réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent.

Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs. Il est précisé que le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité.

COMPOSITION

- M. Louis Schweitzer (Président)
- M. Charles-Henri Filippi
- Mme Christiane Kuehne
- M. Georges Liarakapis
- M. Jean-Victor Meyers
- Mme Virginie Morgon

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 2015, le Comité d'Audit s'est réuni 4 fois avec un taux d'assiduité de 96 %.

Le Comité est présidé par M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.

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.
- ◆ 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 des 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.

ACTIVITÉS 2015

- ◆ Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan.
- ◆ Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes.
- ◆ Pilotage de la procédure de renouvellement des Commissaires aux Comptes : le Comité a recommandé au Conseil d'Administration le renouvellement du collège existant.
- ◆ Examen du plan d'audit 2015 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, l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un Rapport additionnel d'assurance raisonnable.
- ◆ 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.
- ◆ 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. Il existe un processus de revue régulière de ceux-ci par le Comité Exécutif.
- ◆ Examen de la partie « facteurs de risques » du Rapport de Gestion 2015 et du Rapport du Président relatif aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.
- ◆ 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.

COMITÉ D'AUDIT / SUITE

ACTIVITÉS 2015 (SUITE)

- ◆ 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 ».
- ◆ Recherche Innovation et Opérations : le Comité a entendu le Directeur Général en charge de la Recherche Innovation et le Directeur Général en charge des Opérations qui ont exposé les processus liés à la gestion et à la maîtrise des risques dans leurs domaines respectifs.

ÉVOLUTIONS PRÉVUES EN 2016

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, la composition du Comité d'Audit sera la suivante :

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

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

COMPOSITION

- M. Xavier Fontanet (Président)
- 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 2015, le Comité s'est réuni 4 fois avec un taux d'assiduité de 100 %.

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.
- ◆ 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.

ACTIVITÉS 2015

- ◆ 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.
- ◆ Elaboration et suivi du parcours d'intégration des nouveaux administrateurs.
- ◆ Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions.
- ◆ Proposition au Conseil concernant le temps de préparation des réunions et la formation des administrateurs représentant les salariés.
- ◆ Établissement du plan de formation des administrateurs pour 2015 et 2016.
- ◆ 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 2015 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.
- ◆ 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).

ÉVOLUTIONS PRÉVUES EN 2016

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, la composition du Comité des Nominations et de la Gouvernance sera la suivante :

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

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

COMPOSITION

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

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

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

En 2015, le Comité s'est réuni 5 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.

ACTIVITÉS 2015

- ♦ En février 2015, analyse de la performance 2014 du dirigeant mandataire social et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2014.
- ♦ Analyse et réflexion autour de la structure de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social. Réflexion concernant les objectifs 2016.
- ♦ *Say on Pay* : Préparation de la résolution présentée à l'Assemblée du 22 avril 2015 ; Travaux préparatoires en vue de la résolution *Say on Pay* proposée au vote lors de l'Assemblée du 20 avril 2016.
- ♦ Livraison des plans Long Term Incentives (LTI) : Constatation des performances relatives au plan de Stock-Options de 2010 et au Plan d'ACAs de 2011.
- ♦ Préparation de la résolution proposée à l'Assemblée et du Plan d'attribution d'actions de performance (ACAs) du 22 avril 2015 et proposition d'attribution au dirigeant mandataire social.
- ♦ Retraite des dirigeants : évolution des régimes de retraite L'Oréal. Situation du dirigeant mandataire social.
- ♦ Répartition des jetons de présence avec application d'une part variable prépondérante.
- ♦ Examen de la Politique Éthique.
- ♦ Examen de la Politique RH.

ÉVOLUTIONS PRÉVUES EN 2016

Sous réserve, pour les nominations et renouvellements, du vote favorable de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, la composition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations sera la suivante :

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

2.3.3. 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.

Cette évaluation s'est effectuée, en 2015, 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 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. Différents sujets de gouvernance ont été plus précisément examinés : 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 ou internes, la désignation d'un administrateur référent, 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 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 2016.

La synthèse de ces entretiens effectuée par le Secrétaire du Conseil a donné lieu à un débat en Conseil d'Administration.

Il a tout d'abord été constaté que la composition du Conseil était équilibrée, avec des expertises diversifiées et complémentaires. Tous les administrateurs sont assidus, actifs et impliqués. Ils partagent le même souci d'agir dans l'intérêt à long terme de L'Oréal. Le dialogue avec la Direction Générale est ouvert et constructif. Les discussions sont libres et approfondies. Les administrateurs ont ainsi exercé, en 2015 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.

En 2015, le Conseil a, à nouveau, apprécié le rythme, la fréquence de ses réunions et de celles de ses Comités. 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.

Compte tenu de cette analyse, le Conseil n'a pas souhaité revoir son organisation et n'a pas jugé adaptées à la situation de L'Oréal la désignation en son sein d'un administrateur référent ou la planification de réunions du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes.

Par ailleurs, le Conseil a estimé que son rôle d'impulsion de la stratégie du Groupe s'améliore d'année en année. Il apprécie tout particulièrement les présentations effectuées par le management qui permettent d'approfondir les enjeux propres à chaque branche d'activité. Les problématiques sont posées avec beaucoup de transparence, ce qui enrichit et éclaire les échanges. La journée sur la stratégie, cette année dédiée à la Division Cosmétique Active, a été jugée essentielle : elle permet au Conseil d'aller sur le terrain, de connaître les équipes, de mener un dialogue en profondeur avec les dirigeants, et de confronter ainsi la vision stratégique avec sa mise en œuvre opérationnelle.

Pour 2016, différentes décisions d'améliorations ont été prises et un certain nombre de thèmes à inscrire à l'ordre du jour du Conseil ont été arrêtés.

Concernant la procédure d'auto-évaluation du Conseil en 2016, le Conseil n'a pas estimé utile de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant. Le guide d'entretien sera revu 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.

2.3.4. 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 AFEP-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. Ce Règlement Intérieur a été modifié par le Conseil d'Administration le 30 juillet 2015, afin de modifier le seuil de délégation à la Direction Générale. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement ci-après.

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 en qualité.

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 § 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. Le Conseil respecte les Principes de Déontologie Boursière « relatifs à l'utilisation et à la communication d'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 sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

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

3.6.2. 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'initiés, doivent s'abstenir, conformément à la loi, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément 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.

3.6.3. Délit d'initié

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées et au délit d'initié : article L. 465-1 du Code monétaire et financier et articles 621-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

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 par décret, 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 5 000 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⁽¹⁾ dans un délai de 5 jours de négociation suivant la réalisation de l'opération.

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

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

3.7. 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.

La décision de mettre ou non les actions détenues par l'administrateur au nominatif, 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.

(1) 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).

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.

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.

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 :

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.

- ◆ de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques 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 ;

- ◆ du 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.

- ◆ de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

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 2015

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 :

- ◆ pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration : une somme forfaitaire annuelle de 30 000 euros et une somme de 5 000 euros par séance ;
- ◆ pour la participation aux réunions des Comités d'Études :
 - Comité d'Audit : une somme de 25 000 euros pour chaque administrateur membre. La mission du Comité d'Audit est en effet particulièrement exigeante et nécessite un engagement important.
 - Comité Stratégie et Développement Durable : une somme de 15 000 euros pour chaque administrateur membre.
 - Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations : une somme de 10 000 euros pour chaque administrateur membre.

- Comité des Nominations et de la Gouvernance : une somme de 10 000 euros pour chaque administrateur membre.

Ces sommes comprennent une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %, fonction de l'assiduité aux réunions des Comités. 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 2015

Un montant total de 1 167 200 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale en 2014, a été distribué aux administrateurs début 2016 au titre de l'exercice 2015, pour un total de 6 réunions du Conseil d'Administration et 18 réunions de ses Comités.

Les taux d'assiduité aux réunions sont en moyenne de 96 % pour le Conseil d'Administration en 2015, 93 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 96 % pour le Comité d'Audit, 100 % 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.

MONDANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (EN EUROS)

Administrateurs	Exercice 2015		Exercice 2014
	(total 6 réunions et 18 réunions des Comités)		(total 6 réunions et 19 réunions des Comités)
M. Jean-Paul Agon		0	0
Mme Françoise Bettencourt Meyers		70 000	75 000
M. Peter Brabeck-Letmathe		85 200	89 000
M. Jean-Pierre Meyers		95 000	101 250
Mme Ana-Sofia Amaral		66 000	30 000
Mme Sophie Bellon *		50 000	-
M. Charles-Henri Filippi		105 000	102 333
M. Xavier Fontanet		80 000	80 000
Mme Belén Garijo		61 000	50 000
M. Bernard Kasriel		95 000	95 000
Mme Christiane Kuehne		85 000	85 000
M. Georges Liarokapis		78 750	30 000
M. Jean-Victor Meyers		81 250	78 750
Mme Virginie Morgon		85 000	76 250
Mme Annette Roux *		10 000	50 000
M. Louis Schweitzer		120 000	125 000
TOTAL		1 167 200	1 067 583

* Administrateur dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2015.

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

Le Conseil d'Administration a décidé de reconduire pour 2016 les modalités de répartition des jetons de présence retenues pour l'année 2015 dans le cadre de l'enveloppe de

1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.

2.5. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1. PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DÉTERMINER LES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDÉS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

Il fait en sorte que les éléments composant la rémunération soient en parfaite cohérence avec les objectifs poursuivis par la politique définie.

Enfin, il est attentif à ce que la procédure de décision en matière de rémunération garantisse la bonne application des règles fixées.

2.5.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration définit la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal et les objectifs poursuivis par celle-ci.

Une rémunération compétitive

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.

Pour apprécier cette compétitivité, un panel de référence cohérent et stable est défini, qui se compose de 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.

Une rémunération liée aux performances

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est étroitement liée aux performances de l'entreprise afin de favoriser la réalisation des objectifs de court et long termes.

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.

Le Conseil d'Administration estime que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit comprendre une partie variable importante avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation de la performance adaptées à chacun de ces objectifs.

Cette appréciation tient compte de la performance intrinsèque de L'Oréal c'est-à-dire de ses progrès année après année et également de sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents.

Une rémunération équilibrée tenant compte des attentes des parties prenantes

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

Elle ne doit pas conduire à la prise de risques inappropriés et excessifs.

En cela, la partie variable annuelle de la rémunération demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe. Le Conseil d'Administration définit le pourcentage maximum de la partie fixe pouvant être atteint par la partie variable annuelle.

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 alignée avec les intérêts des actionnaires

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est 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 mesurée principalement par la rentabilité totale pour l'actionnaire (*Total Shareholder Return* - TSR).

2.5.3. ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION

Le Conseil d'Administration arrête les différents éléments qui composent la rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacun d'eux.

Chaque élément de la rémunération correspond à un objectif bien défini.

La rémunération fixe

Elle 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 est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe. Ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération 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.

La rémunération est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration, fondés à la fois sur des objectifs financiers opérationnels et sur des objectifs extra-financiers et/ou qualitatifs. Cet équilibre doit permettre de mesurer au terme de chaque exercice les progrès réalisés au regard de l'objectif stratégique de croissance mondiale du Groupe et notamment au regard des engagements pris en matière de Développement Durable (programme *Sharing Beauty With All*, voir chapitre 3 du présent document).

Le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance harmonieuse, régulière et pérenne. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme : ils doivent permettre d'apprécier à la fois l'évolution des ventes, la rentabilité de l'entreprise, la situation de celle-ci en termes de trésorerie et de capacité d'investissement, et au global la création de valeur à long terme. La part des objectifs financiers opérationnels est prépondérante.

Les critères extra-financiers permettent de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés notamment en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (programme *Sharing Beauty With All*), de Ressources Humaines, et de transformation digitale. Les autres critères utilisés pour évaluer la performance extra-financière du

dirigeant mandataire social peuvent être de nature qualitative comme, par exemple, le dialogue avec les parties prenantes.

Les critères retenus sont le reflet des orientations stratégiques du Groupe et de son modèle de développement. Le Conseil choisit de corréler directement la performance du dirigeant 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 avec les indicateurs de performance financière de la Société est, pour le Conseil, la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

La pertinence même de ces critères, expression de la stratégie de l'entreprise, conduit de facto à gérer des contraintes de confidentialité.

Le Conseil est attentif à ce que l'ensemble de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers, soient simples, pertinents, objectifs et mesurables.

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

L'attribution d'actions de performance (ACAs)

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.

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.

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

Règles régissant les attributions consenties aux dirigeants mandataires sociaux

La valeur de ces attributions, estimée 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 exceptionnelle 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.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

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.

Les jetons de présence

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

Les avantages en nature

Par souci de transparence, il n'est pas, en principe, prévu de compléter la rémunération fixe du mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

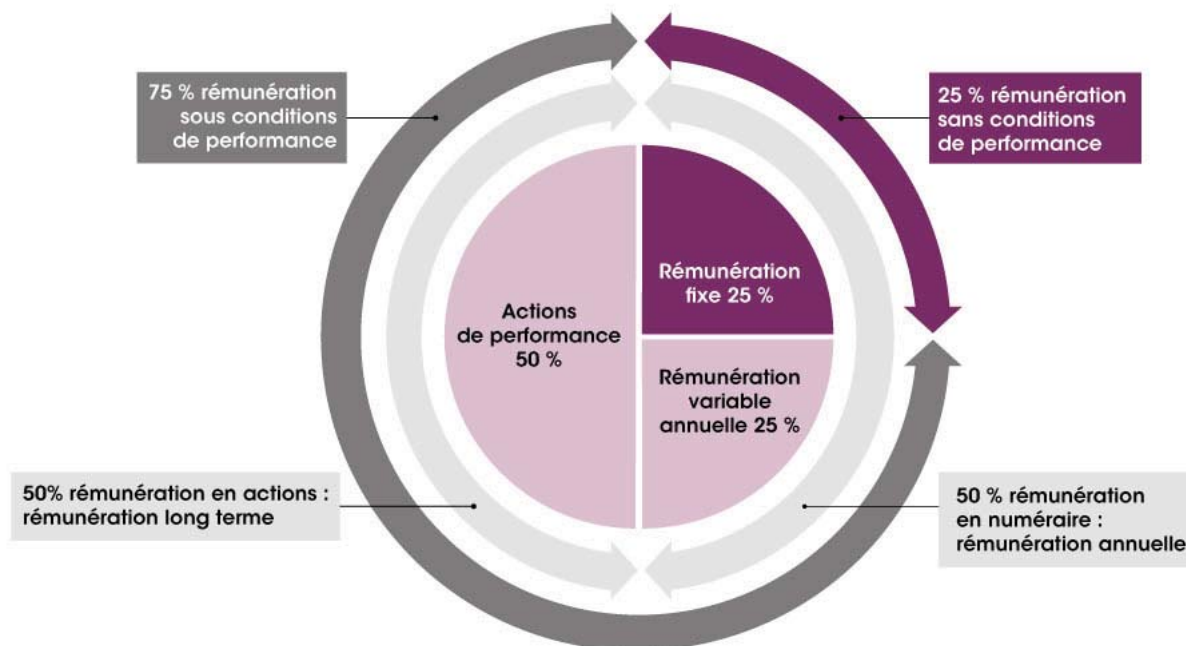
Le dirigeant mandataire social bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

L'équilibre entre les différents éléments de la rémunération globale

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

- ◆ 50/50 entre rémunération annuelle (fixe et variable annuel) et rémunération long terme (actions de performance) ;
- ◆ 50/50 entre rémunération en actions et rémunération en numéraire ;
- ◆ 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et sans conditions de performance.

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



Indemnités de départ, régime de retraite, protection sociale complémentaire

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

Le Code Afep-Medef (point 22), 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 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 mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

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

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.

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.

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 (voir chapitre 3 du présent document). 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.
- ◆ le régime est financé 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.

Le montant estimé de la rente susceptible d'être versée au dirigeant mandataire social est communiqué page 99, avec, cependant, toutes les réserves nécessaires dues aux caractéristiques des régimes exposées ci-dessus.

Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social 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 de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces régimes sont décrits précisément au chapitre 3 du présent document.

L'ensemble de ces dispositions relevant de la procédure des conventions et engagements réglementés a été approuvé par l'Assemblée Générale statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

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

Elle 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.

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. Pour l'année 2015, ce panel était composé des dirigeants des 13 sociétés suivantes : Avon, Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Coty, Danone, Estée Lauder, Henkel, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, LVMH, Procter et Gamble, Reckitt Benckiser, Unilever.

Ces études permettent de mesurer :

- ◆ la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social en comparaison du panel ;
- ◆ les résultats comparés de L'Oréal et de ce même panel 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.

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

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.

Les membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations peuvent également faire partie d'autres Comités du Conseil, disposant ainsi d'informations croisées

Ces informations enrichissent leur vision de la stratégie et des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social.

Ainsi, trois membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, dont son Président, font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les actions entreprises en matière de Recherche et d'Innovation, et les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.

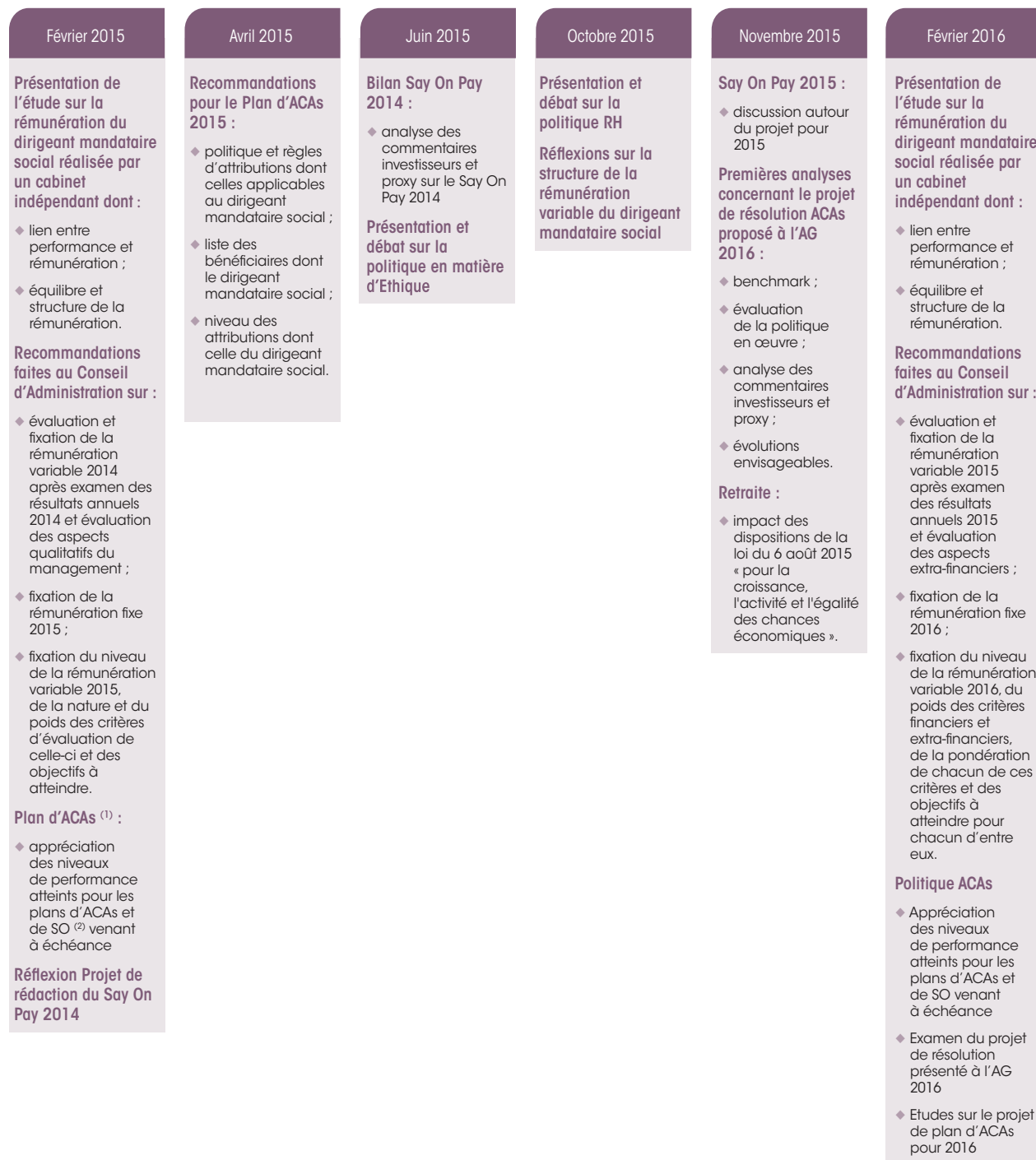
De même, l'un des membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques.

L'ensemble de ces informations permettent aux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de disposer de tous les éléments précis nécessaires à une mesure complète des différents critères de performance du 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.

LE SCHÉMA EXPLICATIF DE L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL



(1) ACAs : Attribution Conditionnelle d'Actions (actions de performance)

(2) SO : Stock-options

2.5.5. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

2.5.5.1. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2015

La rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 12 février 2015, 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.

La rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2015, 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 12 février 2015 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2015 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations du 10 février 2016 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 a retenu des critères de performance directement corrélés avec les indicateurs de performance 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.

Cette étroite corrélation avec la performance économique de l'entreprise conduit à gérer des contraintes de confidentialité.

Ainsi, le Conseil a décidé de ne pas divulguer le poids respectif de chacun des critères entrant dans l'appréciation des objectifs, tant financiers qu'extra-financiers, notamment pour les motifs suivants :

- ◆ L'Oréal ne souhaite pas fournir à ses concurrents des informations trop détaillées sur la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. L'Oréal est plus « lisible » que ses concurrents, dans la mesure où il opère sur un seul marché, celui de la cosmétique, et sur tous les segments de ce marché (« pure player »). Par ailleurs, en tant que leader de son marché, sa stratégie fait l'objet d'une attention particulière. Ainsi, en fournissant des informations sur l'importance relative des critères de performance du dirigeant, L'Oréal dévoilerait des informations précieuses sur ses priorités de développement.
- ◆ Les pondérations communiquées pourraient être perçues comme des objectifs ou des prévisions de la Société relevant de sa communication financière qu'il s'agirait alors de documenter et de justifier en application de la réglementation.

Les critères retenus pour apprécier la performance du dirigeant étant identiques à ceux permettant d'apprécier les résultats de l'entreprise, les actionnaires et investisseurs sont en mesure d'apprécier le degré d'exigence du Conseil dans l'évaluation de la performance du dirigeant.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer 1 782 000 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle.

Ceci représente 81 % du montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée, soit 79% au titre des objectifs financiers et 83,8% au titre des objectifs extra-financiers.

OBJECTIFS FINANCIERS 2015 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE) :

CRITÈRES FINANCIERS	2015
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	25 257,4 M€ (budget non communiqué pour des raisons de confidentialité)
Parts de marché par rapport aux principaux concurrents	+ 0,7 point
Résultat d'exploitation par rapport à 2014	4 387,7 M€, soit + 12,8 %
Bénéfice net par action par rapport à 2014*	6,18 € soit +15,7 %
Cash-flow** par rapport à 2014	3 036 M€ soit + 6,1 %

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

** flux opérationnel cumulé

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS 2015 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE) :

CRITÈRES RSE : PROGRAMME <i>SHARING BEAUTY WITH ALL</i>	
Programme <i>Sharing Beauty With All</i>	<i>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 2015 sont détaillées chapitre 3.</i>
« Innové Durablement »	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif 2020 : Impact environnemental ou social positif pour 100 % de nos produits. Résultat 2015 : 74 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré. (voir page 156)
« Produire Durablement »	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif 2020 : réduction de notre empreinte environnementale en termes de consommation d'eau, d'émission de CO₂ (production et transport) et réduction des déchets. Résultats 2015 : -56% d'émissions de CO₂ par rapport à 2005 (voir page 163). En décembre 2015, les usines ont atteint l'objectif de zéro mise en décharge (hors obligations réglementaires).
« Consommer Durablement »	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objectif 2020 : L'Oréal veut donner à tous les consommateurs de ses produits la possibilité de faire des choix de consommation durable. Résultats 2015 : 66 % des marques ont évalué leur impact environnemental ou social. (voir page 170).
« Partager notre Croissance »	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Avec les salariés (programme « L'Oréal <i>Share&Care</i> »). Objectif 2020 : les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. Résultats 2015 : 65 pays ont atteint les objectifs du programme à fin 2015 (voir page 123). ◆ Avec les fournisseurs stratégiques : 74% d'entre eux ont auto-évalué leur politique de développement durable (voir page 173). ◆ Avec les communautés : accès à un emploi pour plus de 60 600 personnes (voir page 176).
CRITÈRES RESSOURCES HUMAINES	
Équilibre Femmes/Hommes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction avec 31 % de femmes au Comité Exécutif au 31 décembre 2015, et 41 % des postes clés occupés par des femmes. ◆ L'Oréal est passé de la 13^e à la 9^e place au Palmarès 2015 « Féminisation des Instances dirigeantes » (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des Femmes).
Développement des Talents	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Poursuite de la politique de recrutements de Talents expérimentés et plus juniors, et du développement des Talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de Talents locaux. ◆ L'Oréal a été récompensé par le "Trophée 2015 du Capital Humain" : meilleure marque employeur et expérience candidat. ◆ Communication Employeur attractive, ciblée, digitale avec une présence forte sur les réseaux sociaux: n°11 mondial classement Universum.
Accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 72,6 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2015.
CRITÈRE DÉVELOPPEMENT DIGITAL	
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Développement du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce (le « 5^e pays » du Groupe). ◆ Développement des médias digitaux : marketing personnalisé. ◆ Accélération de la transformation digitale de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - Formation : plus de 2000 personnes formées et accompagnées, à travers une pratique quotidienne du <i>e-learning</i> (plus de 25 000 modules visionnés), plus de 100 immersions dans des startups, sessions de travail collaboratif. - Recrutement d'experts du Digital (marketing, informatique, data...). - « <i>Learning Expedition</i> » d'une semaine du Comité Exécutif dans la Silicon Valley. ◆ Organisation des <i>Digital Capital Market Days</i> en septembre 2015 à l'attention des investisseurs. ◆ 4 marques du Groupe aux 4 premières places du « L2 Digital IQ Index / Beauty 2015 » : Urban Decay, Maybelline, L'Oréal Paris, Lancôme.
CRITÈRES QUALITATIFS	
Prise en charge des priorités de l'année	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Suivi de l'intégration des acquisitions récentes : Magic Holdings, NYX Professional Makeup, Decléor/Carita, Niely Cosméticos. ◆ Programme « L'Oréal <i>Share&Care</i> » : déploiement achevé fin 2015 des éléments essentiels du socle commun de protection sociale (Prévoyance/Santé/Parentalité/Qualité de vie au travail) dans tous les pays où L'Oréal a des filiales (voir page 123). Lancement avec l'OIT du réseau mondial « Entreprise et Protection Sociale » (octobre 2015). ◆ COP21 : mobilisation et implication personnelle pour appeler à un accord ambitieux sur le climat. Volonté d'impliquer les collaborateurs du Groupe dans le cadre d'un appel à projets lancé le jour de l'Ethics Day en octobre 2015 (plus de 1 400 propositions RSE reçues). ◆ Rattachement à la Direction Générale de la Direction Développement Durable et RSE (effectif au 1er janvier 2016) ◆ Rémunération variable du Comité Exécutif et des grands dirigeants du Groupe : critères de performance RSE à compter de 2016 en lien avec la réalisation du programme <i>Sharing Beauty With All</i>.
Image / réputation de l'entreprise / dialogue avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Implication personnelle dans la réalisation du programme <i>Sharing Beauty With All</i> et en interne et vis-à-vis des experts et instances internationales sollicités sur ces projets (UNESCO : intervention au <i>Business Climate Summit</i> en mai 2015). ◆ Ambition d'être une entreprise "<i>Carbon Balanced</i>" à l'horizon 2020 ◆ Handicap : Signature de la première charte du Réseau mondial Entreprise & Handicap sous l'égide de l'OIT à Genève. ◆ Éthique : L'Oréal est à nouveau reconnu en 2015 par Ethisphère comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde, et fait partie de l'indice boursier <i>United Nations Global Compact 100</i> depuis sa création. Journée Éthique du 15 octobre 2015 : webchat avec M. Jean-Paul Agon ouvert à tous les collaborateurs dans le monde. ◆ Communication externe. M. Jean-Paul Agon a été reconnu « <i>Visionary of the Year</i> » par le magazine américain BeautyInc.

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.

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 22 avril 2015, 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 22 avril 2015 est de 161,49 euros pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 104,58 euros le 17 avril 2014.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 32 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2015 à M. Jean-Paul Agon est donc de 5 167 680 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après satisfaction 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 2015 des sociétés Unilever, Procter et 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 2016.

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 faire au moins aussi bien que l'évolution 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 860 150 actions de performance (ACAs) à 1 943 bénéficiaires.

L'attribution d'actions de performance (ACAs) dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2015 représente 3,72 % du nombre total d'actions de performance (ACAs) attribuées et 3,69 % de leur valeur estimée selon les normes IFRS.

Au terme de la période d'acquisition de 4 ans, 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 deux ans durant laquelle ces actions sont inaccessibles.

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.

Compte tenu du niveau significatif des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général de L'Oréal lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas imposer à M. Jean-Paul Agon l'achat, recommandé par le Code AFEP-MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions attribuées.

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 2015.

2.5.5.2. Éléments de la rémunération de l'année 2016

La rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016, 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.

La rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon, celle-ci pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe, soit 2 200 000 euros, la partie financière est fixée, sans changement, à 60 % du montant

total de la rémunération variable annuelle (soit 1 320 000 euros maximum) et la partie extra-financière, sans changement, à 40 % (soit 880 000 euros maximum).

Pour 2016, les critères d'évaluation de la performance ont été dans l'ensemble reconduits pour les critères financiers et extra-financiers.

Les critères définis pour la partie extra-financière s'appuient sur des indicateurs mesurables adaptés à la stratégie Ressources Humaines et RSE du Groupe. Les critères RSE devront, en particulier, permettre de mesurer l'état d'avancement des principaux engagements pris dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* dont l'horizon est fixé à 2020. Le critère « Développement Digital » reflète la volonté du Groupe d'accélérer la transformation digitale.

INDICATEURS DE PERFORMANCE ANNÉE 2016

CRITÈRES FINANCIERS (60 %) TRADUISANT LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, MESURÉE PAR L'ÉVOLUTION DES INDICATEURS SUIVANTS

- ♦ Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget
- ♦ Parts de marché par rapport aux principaux concurrents
- ♦ Résultat d'exploitation par rapport à 2015
- ♦ Bénéfice net par action par rapport à 2015
- ♦ Cash-flow par rapport à 2015

CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS (40 %) ALIGNÉS SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE

- ♦ **Critères RSE : programme *Sharing Beauty With All***
 - ♦ « Innover Durablement »
 - ♦ « Produire Durablement »
 - ♦ « Consommer Durablement »
 - ♦ « Partager notre Croissance »
- ♦ **Critères Ressources Humaines**
 - ♦ Équilibre Femmes/Hommes
 - ♦ Développement des Talents
 - ♦ Accès à la formation
- ♦ **Développement Digital**
- ♦ **Critères qualitatifs**
 - ♦ Management / Image / Réputation de l'entreprise / Dialogue avec les parties prenantes

L'attribution d'actions de performance

Concernant l'attribution d'actions de performance en 2016, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016.

L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF de novembre 2015 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal.

Indemnité de départ, régime de retraite, protection sociale complémentaire

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

Le Code AFEP-MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social (point 22).

Pour rappel, 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 mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte professionnel du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil d'Administration est de traiter de la façon qui suit M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, tout nouveau mandataire social 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 sociaux 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 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

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF 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.

C'est ainsi que, 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 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 2016 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.

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.

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 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 2015 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 2015 en qualité de mandataire social.

Maintien du bénéfice 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 « 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, on peut estimer que le montant 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 2015, après 37 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 39 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2015 en qualité de 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 2015 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.

Maintien du bénéfice des régimes de protection sociale complémentaire dont relèvent les salariés de l'entreprise

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 de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Pour information, le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2015 à 7 311 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 2015 de la rente annuelle de retraite de M. Jean-Paul Agon serait de 2 525 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.

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 2015, la répartition des cotisations était la suivante : une cotisation de l'entreprise, soumise au forfait social de 20%, de 0,25% pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 2,50% pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale ; et une cotisation du salarié de 2,50% 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.

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 2015. En application du nouvel article L. 225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 11 février 2016, qui en a confirmé la pertinence et les termes.

Le tableau page suivante, 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.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En euros	2015		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 200 000	2 200 000	2 200 000	2 100 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 782 000	1 760 000	1 760 000	1 837 500
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽²⁾	0	-	0	85 000
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	3 982 000	3 960 000	3 960 000	4 022 500

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

(2) Les jetons de présence de l'année N sont versés en année N + 1.

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

En euros	2015	2014
Rémunération due au titre de l'exercice	3 982 000	3 960 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	5 167 680 ⁽¹⁾	4 183 200 ⁽²⁾
TOTAL	9 149 680	8 143 200

(1) 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).

(2) Correspondant à 40 000 actions de performance x 104,58 euros (juste valeur estimée le 17 avril 2014 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 2015 (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 de souscription (en euros)
01.12.2006	500 000	360 000	02.12.2011	01.12.2016	78,06 (S)
30.11.2007	350 000	350 000	01.12.2012	30.11.2017	91,66 (S)
25.03.2009 ⁽¹⁾	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03 (S)
22.04.2011	200 000 ⁽²⁾	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19 (S)

(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 2015

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	140 000	78,06
Options attribuées antérieurement au mandat social ⁽²⁾		
30 novembre 2005	60 000	62,94
30 novembre 2005	125 000	61,37

(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.

(2) Ces options, attribuées antérieurement à la nomination de M. Jean-Paul Agon en qualité de mandataire social et venant à expiration 10 ans après leur attribution, 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 2015 à 271 500 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

(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.

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

Sans objet, dans la mesure où aucune action de performance attribuée à M. Jean-Paul Agon n'est devenue disponible au cours de l'exercice 2015.

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 9.4 du code) :	
Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas « être administrateur depuis plus de douze ans ».	<p>Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. Xavier Fontanet lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement, 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.</p> <p>Le Conseil a, par ailleurs, estimé que son expérience en matière de gouvernance et l'attention qu'il a toujours portée au bon fonctionnement du Conseil en sa qualité de Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance 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.</p>
COMPOSITION DES COMITÉS	
Proportion de membres indépendants dans les Comités (points 16.1, 17.1 et 18.1 du code) :	
<p>La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.</p> <p>Le Comité en charge de la sélection ou des nominations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants.</p>	<p>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.</p> <p>Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ces Comités sont présidés par un administrateur indépendant.</p> <p>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 ».</p>
DÉLAI D'EXAMEN DES COMPTES PAR LE COMITÉ D'AUDIT (point 16.2.1 du code) :	
Les délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit doivent être suffisants (au minimum 2 jours avant le Conseil).	<p>Dans le cadre de la publication des résultats annuels et semestriels, la réunion du Comité d'Audit relative à l'examen des comptes est proche de celle de leur présentation au Conseil d'Administration. Mais il convient de remarquer que le Conseil et ses Comités disposent avec une grande régularité des informations utiles pour l'accomplissement de leur mission de contrôle, notamment dans ce domaine. Par ailleurs, les documents correspondants leur sont systématiquement adressés préalablement aux réunions.</p>
CONTRAT DE TRAVAIL DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (point 22 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.	<p>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 outre, 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).</p>
ACTIONS DE PERFORMANCE (point 23.2.4 du code) :	
Les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux sont conditionnées, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.	<p>Compte tenu du niveau significatif des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général de L'Oréal lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas imposer à M. Jean-Paul Agon l'achat, recommandé par le Code AFEP-MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions attribuées.</p> <p>Le nombre d'actions détenues en propre par M. Jean-Paul Agon au 31 décembre 2015 est de 271 500 titres contre 145 500 au 31 décembre 2014.</p>

2.6. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2015 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	9	22 376 050,00 €
	Actions	Cession	3	11 233 340,00 €
Personnes physiques liées à Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général	Actions	Cession	5	8 589 820,51 €
Georges Liarakapis	Actions	Acquisition	1	4 470 €

2.7. PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

À la demande du Président-Directeur Général, 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 décrits au chapitre 1 du présent Document.

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 recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 juillet 2010.

2.7.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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

- ◆ la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- ◆ les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- ◆ le patrimoine 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. Toutefois une garantie absolue que ces objectifs soient atteints ne peut être fournie.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2015 avec notamment les actions suivantes :

- ◆ le corpus de normes et procédures a été enrichi avec, en particulier :
 - la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude,
 - la refonte de la Charte Juridique Groupe,
 - la rénovation de la Charte Financière Groupe ;
- ◆ le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement par le biais :
 - d'une formation spécifique qui continue de se développer,
 - de l'animation de la communauté des contrôleurs internes qui peuvent s'appuyer sur un réseau social dédié ;

- ◆ deux événements majeurs ont nourri la communication au sein du Groupe sur les grandes priorités du Contrôle Interne :
 - les « Awards du Contrôle Interne » ont récompensé les meilleures initiatives mondiales,
 - l'intranet de la Direction *Risk Management* et *Compliance* permet de communiquer mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

2.7.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF

2.7.2.1. Organisation et environnement du Contrôle Interne

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les 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 été 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. *Ethics Day*, une journée annuelle sur l'éthique 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 2015, plus de 50 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 4 100 questions ont été posées au niveau mondial. Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique.

Les Correspondants Éthiques ont pour mission d'assister les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent aux collaborateurs de 69 pays de disposer d'un interlocuteur de proximité. 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 2015, 75 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. La Direction Générale de l'Éthique délivre également des formations présentiels. En 2015, 16 formations ont été dispensées à 364 collaborateurs, soit 1 921 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 détaillé et les 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 2015, il s'est ainsi rendu dans 22 pays, soit un total de 48 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.

Les responsabilités en matière de Contrôle Interne

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 délégataires 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.

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 et de développement personnel, y compris d'aide à l'intégration ou au management, adaptés aux différents profils de postes et visant à la maîtrise des métiers, dans tous les domaines d'activité.

Les systèmes d'information

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction 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 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.

2.7.2.2. Diffusion en interne des informations

Le partage 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.

Les autres moyens de communication interne

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. Une *newsletter* relaie 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.

2.7.2.3. Gestion des risques

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. Ces risques sont identifiés dans le chapitre 1 du présent Document et les dispositifs pour améliorer leur anticipation et leur traitement y sont présentés. 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.

Cartographie des risques

La cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal a été mise à jour en 2014. 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 ont été présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk Management & Compliance*, créée en 2012, a pour vocation d'animer ce processus qui permet d'établir les plans d'actions appropriés. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits au chapitre 1 du présent Document.

2.7.2.4. Activités de contrôle

Les mesures préconisées par le Groupe

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

- ◆ Dans le domaine des Ressources Humaines, les obligations liées à la gestion du personnel précisent les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation ainsi que les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie.
- ◆ Dans le domaine des Achats, le Code de déontologie achats a été mis à jour en 2011 : « Nos achats au quotidien », est le guide pratique et éthique guidant chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. 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 sécurité et de la qualité, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des données fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques en matière d'organisation et de sécurité. Les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production, ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité.
- ◆ 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.
- ◆ Dans le domaine des Systèmes d'Information, le Groupe dispose 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.
- ◆ Dans le domaine Juridique, la Charte Juridique réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, de droit des marques, de la propriété intellectuelle, du droit des sociétés et du droit de la concurrence. Un outil de formation et des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et la participation aux associations professionnelles définissent les principes à respecter et apportent des réponses aux questions éventuelles des collaborateurs en la matière.
- ◆ En matière d'Assurances, le choix du Groupe est de ne recourir qu'à des assureurs de premier rang. Le chapitre « Assurance des Fondamentaux du Contrôle Interne » rappelle que le Groupe a recours principalement à des programmes mondiaux intégrés pour couvrir notamment la responsabilité civile de toutes ses entités, ainsi que les dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti. Concernant l'assurance de son risque client, une couverture est mise en place dans la mesure où les conditions locales le permettent. Les résultats des audits conduits par les compagnies d'assurance dans les usines et les centrales de distribution sont utilisés pour améliorer le Contrôle Interne dans ces entités.
- ◆ Dans le domaine de la Finance et de la Trésorerie, la Charte Financière et la norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. La norme sur les pouvoirs bancaires définit le processus de désignation des personnes habilitées à signer des paiements et les règles de mise en œuvre de ces pouvoirs. Par ailleurs, le Code de déontologie boursière, détaillé dans le Rapport du Président sur les conditions de préparation des travaux du Conseil d'Administration, est applicable à l'ensemble des collaborateurs.
- ◆ En matière de Consolidation et de Gestion, les activités de contrôle sont décrites ci-après « *Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière* ».

2.7.2.5. Surveillance permanente du dispositif de Contrôle Interne

La surveillance exercée par les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs : ainsi, les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail, la Direction 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.

Dispositif d'auto-évaluation en matière de Contrôle Interne

Dans un souci constant d'amélioration du Contrôle Interne, le Groupe élabore, diffuse et anime des dispositifs d'auto-évaluation : des campagnes d'auto-évaluation, axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, sont progressivement déployées sur chacun des métiers et suivies par des plans d'actions opérationnels.

Le rôle de l'Audit Interne

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 2015, 45 missions dont 31 ont porté sur des Affaires commerciales représentant plus de 26 % du chiffre d'affaires du Groupe et 7 sur des usines ; les usines auditées représentent 26 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 7 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 audité.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé un certain nombre de transactions spécifiques contribuant à augmenter l'efficacité de ses interventions. Depuis 2007, des missions 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.

2.7.3. ACTEURS

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 ;
- ◆ 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.

2.7.3.1. 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.

2.7.3.2. Le Comité d'Audit

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

2.7.3.3. Les 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. 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, 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.

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

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne qui est composé de la Direction Générale Administration et Finances, et des Directions *Risk Management* et *Compliance*, Affaires Économiques, Audit Interne et Organisation et des Systèmes d'Information. 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 ainsi que la rénovation des « Fondamentaux du Contrôle Interne » constituent des exemples de ces travaux.

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 2015, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de plus de 110 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, et placée sous la responsabilité de la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, assure la diffusion et la mise à jour du guide « Les Fondamentaux du Contrôle Interne ». Des interventions fréquentes dans les séminaires et les cycles de formation 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.

Par ailleurs, la Direction du Contrôle Interne s'assure de l'évaluation du dispositif de Contrôle Interne et effectue également 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.

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.

Les autres Directions Fonctionnelles

Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- ◆ la Direction des Ressources Humaines ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ 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.

2.7.4. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE 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 publié 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.

2.7.4.1. Définition, objectifs et périmètre

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

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

L'organisation des Directions Financières

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, gestion, services financiers 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 présence à chacun des niveaux de l'organisation d'un contrôleur de gestion 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.

Depuis l'initiative majeure, menée entre 2008 et 2010, d'examen et d'amélioration des normes de gestion et procédures de Contrôle Interne y afférentes, 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 l'ordonnance de décembre 2008 sur les conditions d'application de la 8^e directive européenne sur le 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.

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

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, 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. 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. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

2.8.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 2015.

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 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin

2.8.2. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015)

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 estimé 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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration du 22 avril 2015.

Accord entre L'Oréal et Nestlé dans le cadre de la fin de l'activité de leur joint-venture Laboratoires Innéov SNC (« Innéov »)

Aux termes de cet accord, Galderma Pharma, laboratoire suisse de dermatologie détenu à 100 % par Nestlé :

- ◆ achète à Innéov des actifs dont notamment la marque Innéov et des marques secondaires, des noms de domaines, des stocks et les titres de la filiale Innéov Brésil ; et
- ◆ bénéficie d'une licence de certains droits de propriété intellectuelle pour la fabrication et la commercialisation des produits existants d'Innéov et d'un accès à la technologie.

L'Oréal et Nestlé conservent le bénéfice des recherches et de la propriété intellectuelle ainsi que des développements réalisés par Innéov, qui pourront être réutilisés dans leurs domaines respectifs.

Les opérations étaient conditionnées à l'autorisation des autorités de concurrence concernées.

Cette convention a été signée le 24 avril 2015. Les opérations ont été réalisées le 30 juin 2015.

Intérêt de la convention pour L'Oréal

Le Conseil d'Administration de L'Oréal a considéré que les termes et conditions de la convention étaient conformes à l'intérêt de L'Oréal au regard :

- ◆ de la décision de L'Oréal et Nestlé de mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov rendue publique le 27 novembre 2014 ;
- ◆ de l'accord trouvé entre L'Oréal et Nestlé en matière de propriété intellectuelle aux termes duquel les deux partenaires conservent le bénéfice des recherches et de la propriété intellectuelle ainsi que des développements réalisés, qui pourront être réutilisés dans leurs domaines respectifs ;

- ◆ du fait que l'offre émanant de Galderma Pharma (Nestlé Skin Health) est la seule offre ferme reçue à l'issue d'une recherche préalable de candidats susceptibles de racheter certains actifs de la JV (la marque Innéov, les stocks...) et de prendre une licence de certains droits de propriété intellectuelle pour la fabrication et la commercialisation des produits existants et un accès à la technologie.

Conditions financières attachées à la convention

Galderma Pharma, laboratoire suisse de dermatologie détenu à 100 % par Nestlé :

- ◆ achète à Innéov pour 5 millions d'euros (étant précisé que L'Oréal détient 50 % du capital d'Innéov) des actifs dont notamment des marques, noms de domaine, permis et titres d'Innéov Brésil, sur la base d'une valeur d'entreprise sans dettes, ni cash, auquel s'ajoute le prix des stocks ;
- ◆ obtient une licence de certains droits de propriété intellectuelle pour la fabrication et la commercialisation des produits existants et un accès à la technologie, contre le paiement d'une redevance.

Personnes concernées à la date de la convention

- ◆ Nestlé, actionnaire à plus de 10 % de L'Oréal ;
- ◆ M. Peter Brabeck Letmathe, administrateur de L'Oréal et de Nestlé.

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 2015 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 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin

3

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal ✨

3.1. Les politiques sociale, environnementale et sociétale du Groupe L'Oréal	117	3.4. Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale	181
3.1.1. Un groupe engagé de longue date	117	3.5. Tableau de concordance et de reporting complémentaire sur la base du référentiel GRI	183
3.1.2. La politique des relations humaines du Groupe L'Oréal	118	3.6. Rapports des Commissaires aux Comptes	186
3.1.3. La politique Environnement Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe L'Oréal	133	3.6.1. Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de Gestion	186
3.1.4. L'engagement sociétal du Groupe L'Oréal	143	3.6.2. Rapport d'Assurance Reasonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le Rapport de Gestion 2015	190
3.2. Le programme <i>Sharing Beauty With All</i>	155		
3.2.1. Innover durablement	156		
3.2.2. Produire durablement	163		
3.2.3. Consommer durablement	170		
3.2.4. Partager notre croissance	172		
3.3. Notes méthodologiques	178		
3.3.1. Données sociales	178		
3.3.2. Données Hygiène et Sécurité	178		
3.3.3. Données environnementales	179		
3.3.4. Données sociétales	179		
3.3.5. Données Innover durablement	180		

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

Le Groupe a présenté fin 2013, ses engagements en matière de Développement Durable à l'horizon 2020, au travers du programme *Sharing Beauty With All*. Cette annonce publique témoigne de l'ambition de L'Oréal et de l'implication de son management et de toutes ses équipes pour construire et assurer une croissance durable. L'Oréal dispose d'un solide héritage en matière de développement durable. Ce chapitre rend compte des politiques sociale, environnementale et sociétale du Groupe et des progrès réalisés dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*.

Introduction

L'Oréal a l'ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs en développant une stratégie d'universalisation pour répondre aux besoins spécifiques des hommes et des femmes du monde entier en matière de beauté. La stratégie de croissance du Groupe repose en partie sur son engagement à découpler sa croissance de sa consommation de ressources ainsi que ses émissions, et d'associer les consommateurs, qui sont au cœur de ses activités, en leur proposant des produits qui soient à la fois durables et aspirationnels, les incitant en cela, à faire des choix responsables.

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.

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 un modèle de partage de la croissance.

Chaque année, L'Oréal rend compte de ses avancées et de ses réalisations dans son Document de Référence, dans le Rapport d'Avancement *Sharing Beauty With All* et par le biais du *reporting* annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies que L'Oréal soutient depuis plus de 10 ans.

DES EFFORTS RECONNUS ET RÉCOMPENSÉS

En 2015, comme au cours des années précédentes, L'Oréal a été distingué par les organismes les plus exigeants en la matière, et notamment :

- ◆ l'agence de notation extra financière Vigéo a classé le Groupe n° 1 de son secteur. Avec la note de 68/100, L'Oréal obtient également la meilleure note tous secteurs confondus ;
- ◆ Oekom Resarch AG a classé L'Oréal 2^e du secteur *Household & Personal products* et lui attribue, pour la quatrième année consécutive, le statut *Prime*, qui récompense les entreprises les plus performantes ;
- ◆ l'Institut Éthisphère a reconnu L'Oréal, pour la 6^e fois, comme l'une des « Sociétés les plus Éthiques au Monde » ;
- ◆ le CDP, ONG internationale indépendante qui évalue les efforts menés par les entreprises pour mesurer, déclarer et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, a reconnu L'Oréal, pour la 3^e année consécutive, leader

dans la lutte contre le changement climatique. Le Groupe s'est vu décerner un "A", soit le plus haut niveau de performance du *Climate Disclosure Leadership Index* (CDLI) sur la gestion de son empreinte carbone et sa stratégie face au changement climatique, ainsi qu'un score de 99/100 pour la transparence de sa politique ;

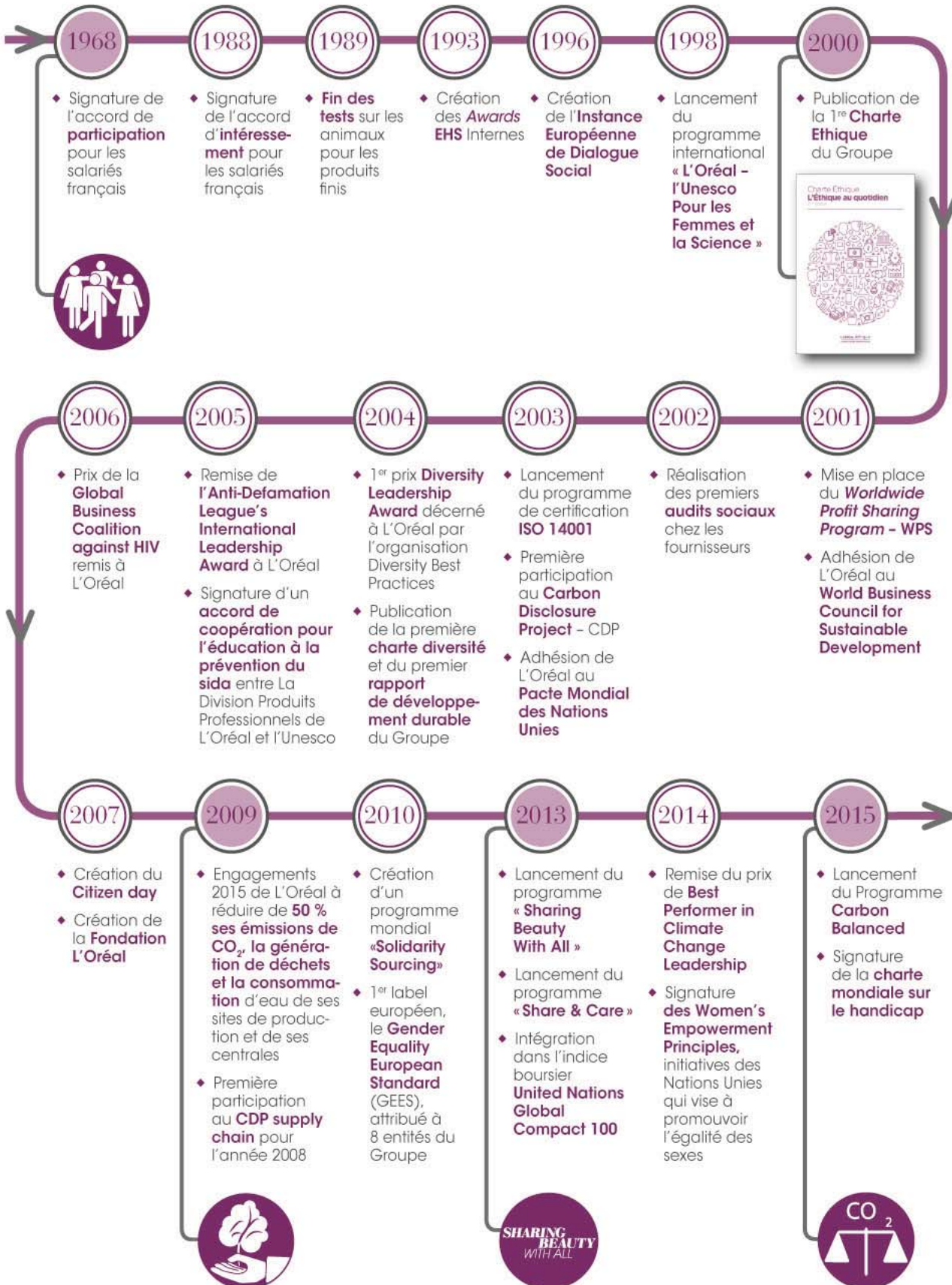
- ◆ *Corporate Knights* a classé, pour la 2^e année consécutive, L'Oréal à la 14^e place de leur classement des entreprises les plus responsables.

Ses bonnes performances valent au Groupe d'être régulièrement reconduit dans les indices les plus exigeants :

- ◆ le Sustainability Index de l'agence de notation extra-financière Ethibel dans ses indices Excellence Europe et Excellence Global ;
- ◆ parmi les indices Euronext-Vigéo qui distinguent les entreprises qui performant le mieux dans les domaines environnemental, social et de gouvernance. Ces indices sont revus 2 fois par an.

3.1. LES POLITIQUES SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DU GROUPE L'ORÉAL

3.1.1. UN GROUPE ENGAGÉ DE LONGUE DATE



3.1.2. LA POLITIQUE DES RELATIONS HUMAINES DU GROUPE L'ORÉAL

Depuis toujours, les Relations Humaines de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe. Cette croissance pour être durable, s'appuie d'abord sur les hommes et les femmes de l'entreprise. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde à la fois sur le développement des individus et la force du collectif.

Un incubateur de talents

La conviction que le talent de chacun fait la différence a toujours conduit le Groupe à placer l'humain au cœur de ses préoccupations, de son organisation et de son développement. L'Oréal détecte, recrute et développe ses collaborateurs dans une perspective de long terme où la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière.

Une politique des Relations Humaines au service de la croissance

Les Relations Humaines accompagnent les objectifs de croissance de L'Oréal, qui se déclinent au travers des trois grandes priorités suivantes : l'universalisation, la digitalisation et les engagements en matière de responsabilité sociale.

En soutien de l'universalisation, entendue comme la globalisation dans le respect des différences, le rôle des Ressources humaines est d'accélérer le recrutement et le développement des talents partout dans le monde, de préparer les leaders de demain, en favorisant l'émergence des grands talents locaux pour soutenir la conquête du milliard de nouveaux consommateurs.

Les Relations Humaines accompagnent toutes les évolutions de l'entreprise, de son organisation et de ses métiers. Ainsi, la transformation digitale s'appuie sur le recrutement de talents aux expertises les plus pointues et sur la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux. Cette transformation concerne également les pratiques RH, notamment le recrutement, aujourd'hui très largement digital, ou encore la communication employeur.

Un leader en matière d'innovation sociale

Pour L'Oréal, il ne peut y avoir de croissance économique durable sans progrès social. Tout au long de son histoire, le Groupe s'est donné pour objectif d'offrir un environnement où le talent de chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir.

Ainsi, dans le cadre des objectifs 2020 du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal a également pris l'engagement que 100 % des salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.

Par ailleurs, le programme « L'Oréal *Share & Care* », lancé en 2013 et aujourd'hui déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe, marque une nouvelle étape dans une longue tradition de progrès social. Le programme « L'Oréal *Share & Care* » offre aujourd'hui aux collaborateurs dans l'ensemble des pays du Groupe un même socle d'avantages sociaux dans les domaines de la santé, de la protection sociale mais aussi de la parentalité et de la qualité de vie au travail. Il encourage également chaque filiale à lancer ses propres initiatives pour répondre aux attentes locales. Ce programme inédit illustre à nouveau le rôle pionnier de L'Oréal en matière d'innovation sociale.

3.1.2.1. Recruter et accompagner les talents

Le Groupe cherche en permanence à enrichir son vivier de talents dans tous les pays.

Il mène une politique de recrutement diversifiée, qui repose sur plusieurs axes, parmi lesquels des partenariats avec les meilleures écoles du monde ou des jeux d'entreprise (*business games*) qui attirent chaque année des dizaines de milliers d'étudiants du monde entier.

L'Oréal développe également ses propres méthodes de sélection, pour recruter, parmi le million de candidatures spontanées reçues chaque année, les meilleurs talents, ceux qui représentent le mieux la diversité des cultures, capables d'exprimer les différentes aspirations des consommateurs partout dans le monde.

Enfin, la proactivité offerte par les réseaux sociaux permet de diversifier et d'enrichir encore les sources de candidatures pour le Groupe.

Parallèlement, L'Oréal a développé une communication employeur digitale qui vise à faire partager, au quotidien et de façon transparente, la richesse de ses métiers et la diversité des parcours, et à permettre en filigrane d'appréhender la culture du Groupe.

L'Oréal est reconnu comme une des entreprises les plus attractives au monde pour les jeunes diplômés et les plus formatrices en matière de leadership ⁽¹⁾.

Dans l'ensemble des pays où L'Oréal est présent, l'objectif poursuivi est de développer une relation durable avec chaque nouveau collaborateur. La construction d'un parcours d'intégration personnalisé permet de donner à chacun les clés de la réussite au sein du Groupe, dans une dimension à la fois opérationnelle et de partage de la culture d'entreprise. Des parcours de carrière rapides et stimulants permettent à chacun de développer son talent, de renforcer la compétitivité et l'innovation et de poursuivre le rayonnement géographique de l'entreprise.

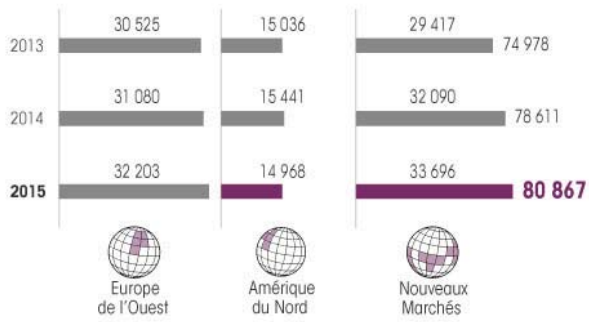


12 022 collaborateurs recrutés en 2015 (hors The Body Shop)

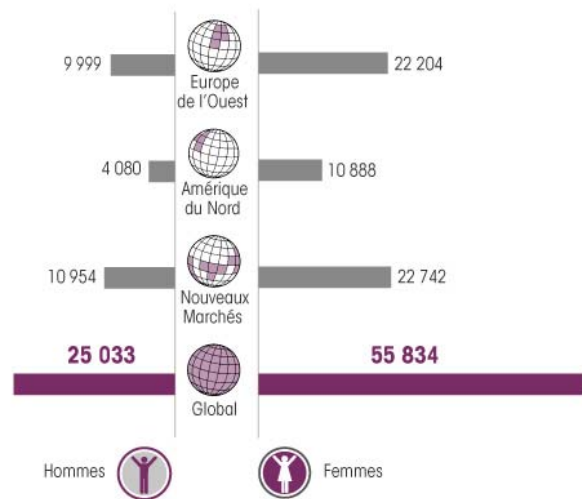
(1) Source : *Universum 2015*.

Répartition des effectifs ⁽¹⁾

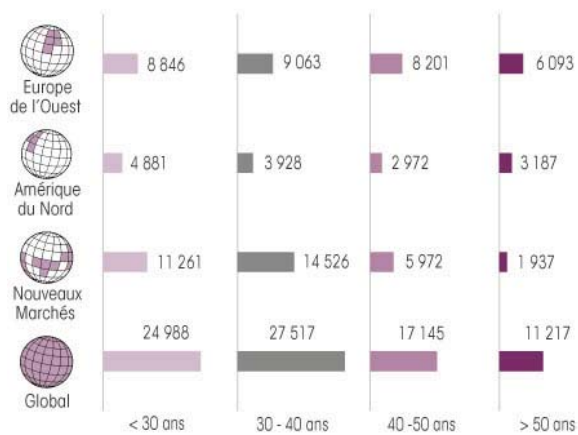
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



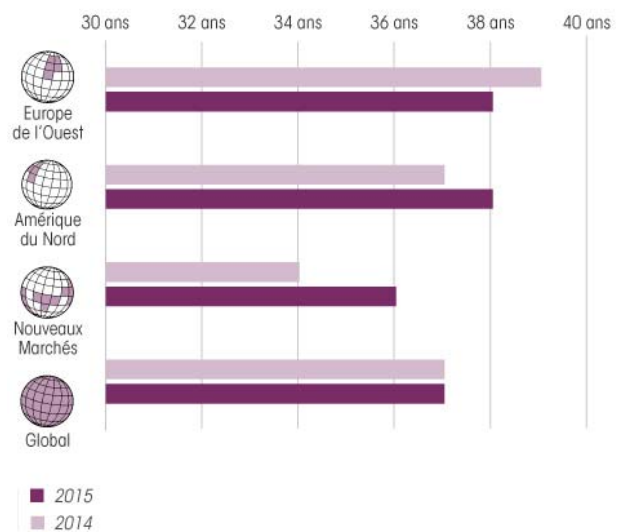
PAR GENRE AU 31.12.2015



PAR TRANCHE D'ÂGE AU 31.12.2015



ÂGE MOYEN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



(1) Hors acquisitions récentes. Voir note méthodologique p. 179.

NOMBRE DE DÉPARTS

Nombre de départs (démissions, ruptures conventionnelles, licenciements) (CDI) - hors The Body Shop	10 068
Nombre de licenciements (CDI) - hors the Body Shop	2 386

Pour répondre à l'objectif d'une croissance durable qui est la meilleure garantie pour ses salariés, L'Oréal doit continuellement s'adapter à son environnement. Ceci peut entraîner des restructurations, notamment compte tenu du contexte économique actuel. Cela étant, toute décision de nature à affecter la vie professionnelle et l'emploi des

collaborateurs fait l'objet d'une réflexion approfondie, d'une communication claire et régulière à l'attention des salariés et d'un dialogue continu avec ces derniers et les partenaires sociaux et ce, dans le respect des valeurs d'intégrité et de transparence de L'Oréal.

TAUX D'ABSENTÉISME

Taux d'absentéisme global (%)	4,70 %	B/(A+B)
Taux d'absentéisme lié aux maladies (% d'absentéisme global)	2,24 %	C/(A+B)

(A) Nombre de jours effectivement travaillés par l'ensemble de l'effectif contractuel, jours de formation inclus.

(B) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence non prévue contractuellement).

(C) Nombre de jours de maladie (hors maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou de trajet).

3.1.2.2. Priorité à la formation des collaborateurs tout au long de leur carrière

Dans le cadre de la stratégie d'universalisation du Groupe, les équipes *learning* ont pour mission de contribuer à l'avantage concurrentiel de L'Oréal en développant les talents, en anticipant les besoins en compétences qui permettent au Groupe de conserver un temps d'avance, en accompagnant les transformations de l'entreprise et en assurant la cohésion des équipes partout dans le monde au travers de la diffusion de la culture d'entreprise.

L'Oréal a toujours considéré le développement de ses collaborateurs comme un levier majeur de sa performance et de sa transformation. Ce postulat prend aujourd'hui une dimension universelle. Pour préparer les leaders de demain, le Groupe a pour ambition d'apporter la meilleure réponse en termes de formation à tous ses collaborateurs partout dans le monde.

La vision d'un « Learning for all »

La formation pour tous (« *learning for all* ») est pour L'Oréal une question de responsabilité sociale. Ainsi, dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal a pris l'engagement qu'à l'horizon 2020, 100 % des salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde



72,6 % des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation en 2015

Pour répondre à l'ambition d'un « Learning for all » visant à permettre au plus grand nombre de se développer, L'Oréal met en place un système de formation ouvert à tous sans distinction de niveaux hiérarchiques, d'emplois ou de pays. Ce système permet de :

- ◆ favoriser la diffusion mondiale de la culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- ◆ aider au développement du potentiel de chaque personne ;
- ◆ accélérer la transmission des savoir-faire et développer les compétences métiers stratégiques.

MYLEARNING.COM : UN NOUVEAU PORTAIL DÉDIÉ À LA FORMATION DES COLLABORATEURS



Le portail mylearning.com vise à offrir au plus grand nombre une palette de ressources de développement innovantes, pour un apprentissage continu, interactif et accessible à tout moment. Le portail est décliné en 11 langues et déployé dans tous les pays où L'Oréal est présent.

Quels que soient son métier, sa fonction, son pays, chaque collaborateur est encouragé à être acteur de son propre développement. L'offre mylearning.com est riche de plus de 4 000 ressources pédagogiques, organisées autour des 3 objectifs suivants :

1. La diffusion des savoirs liés au cœur de métier de L'Oréal (marketing, ventes, opérations, recherche et innovation...);
2. Le développement managérial (leadership, le travail collaboratif et en réseau, agilité...) À ce titre, L'Oréal a reçu en 2015 par Brandon Hall une récompense pour l'excellence de son offre « Leadership développement » sur MyLearning ;
3. L'accompagnement de tous les programmes internationaux concernant la conduite responsable des affaires (éthique, *Sharing Beauty with All*, droit de la concurrence et sécurité de l'information...).

Bilan 2015 : 33 000 utilisateurs actifs, 195 000 modules de formation suivis, 2 h 15 de formation *online* en moyenne par utilisateur.

La formation au service de la performance du Groupe

La formation est au cœur des grands enjeux liés à l'évolution de l'entreprise, comme par exemple l'accélération de la transformation digitale du Groupe.

Pour répondre aux enjeux business, plusieurs solutions de formation sont développées avec, par exemple, la création de formations en ligne, d'ateliers dédiés aux enjeux du marketing digital, ou encore de *reverse mentoring* où de jeunes collaborateurs concourent à la formation des plus anciens.

L'Oréal assure la cohérence mondiale de ses grands programmes et l'adaptation aux besoins de chaque zone géographique grâce à un réseau international de responsables *Learning*. Les équipes locales contribuent à l'élaboration de nouvelles offres *Learning* dans un principe de co-développement. Ces programmes de formation sont essentiels pour comprendre la stratégie du Groupe et construire un sentiment d'appartenance en développant un réseau interne et international.

L'offre de formation est structurée en domaines d'expertise (marketing, commerce, recherche, opérations, management, développement personnel, etc.).

Les collaborateurs bénéficient de 2 entretiens individuels par an avec leur manager, l'un d'entre eux étant dédié à l'identification des besoins en développement. C'est à partir de cet échange que sont construits des parcours personnalisés, avec l'aide des responsables Formation.

Les collaborateurs ont ensuite accès à un ensemble de ressources de développement mixant des formations en salle, des vidéos pédagogiques, des expériences digitales et sociales, des accompagnements en situation de travail. Ils peuvent ainsi construire leur propre expérience de formation, tout en partageant leurs pratiques avec des collègues du monde entier. Enfin, toutes les actions de formation intègrent un dispositif d'évaluation qui permet de mesurer l'impact sur la performance et les compétences managériales.

La politique de formation de L'Oréal récompensée

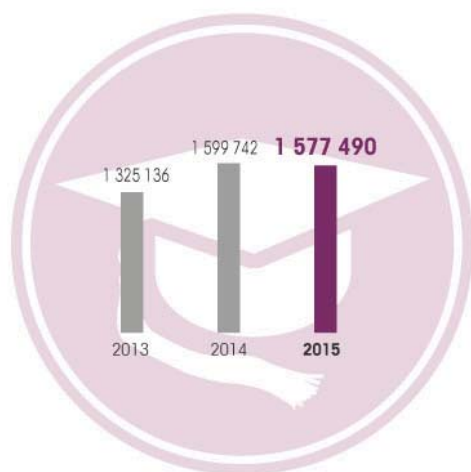
En 2015, L'Oréal a été récompensé par l'EFMD (*European Foundation for Management Development*) pour son programme « *Leaders for change in Emerging Europe* » en collaboration avec le CEDEP (Centre Européen d'Éducation Permanente).

L'EFMD, est une institution reconnue mondialement comme une autorité d'accréditation des programmes d'Éducation au Management aussi bien des *Business Schools* que des *Corporate Universities*. Le prix « l'EFMD Excellence in Practice » reconnaît que L'Oréal est une entreprise connectée et formatrice qui permet à ses managers d'acquérir des compétences d'excellence.

| NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS EN 2015

	Europe de l'Ouest	Amérique du Nord	Nouveaux Marchés	Global
Nombre de collaborateurs formés	26 107	9 538	23 378	58 683
Heures de formation	680 565	178 313	746 649	1 577 490

| NOMBRE D'HEURES DE FORMATION



3.1.2.3. La politique de rémunération

Les principes

La politique de rémunération de L'Oréal a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe et s'inscrit pleinement dans sa stratégie de développement. La volonté de L'Oréal est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de ses salariés, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business. Pour L'Oréal, performance sociale et performance économique sont en effet étroitement liées.

Le Groupe souhaite offrir à chacun de ses salariés une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives.

Pour ce faire, des enquêtes externes sont conduites annuellement auprès de cabinets spécialisés pour s'assurer du positionnement de L'Oréal par rapport au marché local. Une approche « rémunération globale » est également adoptée qui propose à chaque salarié un dispositif de rémunération très concurrentiel, composé d'éléments monétaires et non-monétaires. Le Groupe s'engage par ailleurs à associer les salariés aux résultats de l'entreprise au travers de dispositifs d'intéressement, déployés au plan mondial.

Enfin, l'ambition de L'Oréal est que chaque salarié comprenne sa rémunération et la façon dont elle est déterminée. Ainsi, le Groupe s'assure de communiquer avec clarté et transparence sur ce sujet auprès de tous. La politique de L'Oréal en matière de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs (MAP) appliqué dans l'ensemble des filiales du Groupe. Il permet de communiquer sur les règles de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises. Par ailleurs, les filiales du Groupe sont incitées à remettre aux collaborateurs une fois par an un document retraçant l'évolution de leur rémunération et de ses différents composants dans une optique de clarté et de transparence.

| FRAIS DE PERSONNEL (CHARGES SOCIALES INCLUSES)

En millions d'euros	2013	2014	2015
TOTAL	4 387,3	4 623,4	5 223,0

La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et n'est pas représentative de l'évolution réelle des frais de personnel.

Plans d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux salariés (ACAs)

L'Oréal met en place des plans d'animation à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, fondés sur l'attribution d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- ◆ motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- ◆ renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance de ses managers en cherchant ainsi à les fidéliser dans la durée, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

L'acquisition de ces actions est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance. Afin d'assurer la cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe, le choix des outils, des attributaires et des critères de performance fait l'objet d'une politique précise (voir chapitre 6.4 « Plans d'animation à long terme »). Le Conseil d'Administration décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des règles applicables.

Près de 3 500 collaborateurs représentant 12 % des managers dans le monde dont 62 % dans les filiales à l'international bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs. 47 % des bénéficiaires du Plan du 22 avril 2015 sont des femmes.

Intéressement, participation et Profit sharing

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation.

260 millions d'euros ont été redistribués aux collaborateurs de L'Oréal en 2015, sur la base des résultats de l'année 2014.

Dès 1968 un accord de participation a été conclu en France suivi d'un accord d'intéressement en 1988, constamment renouvelés depuis.

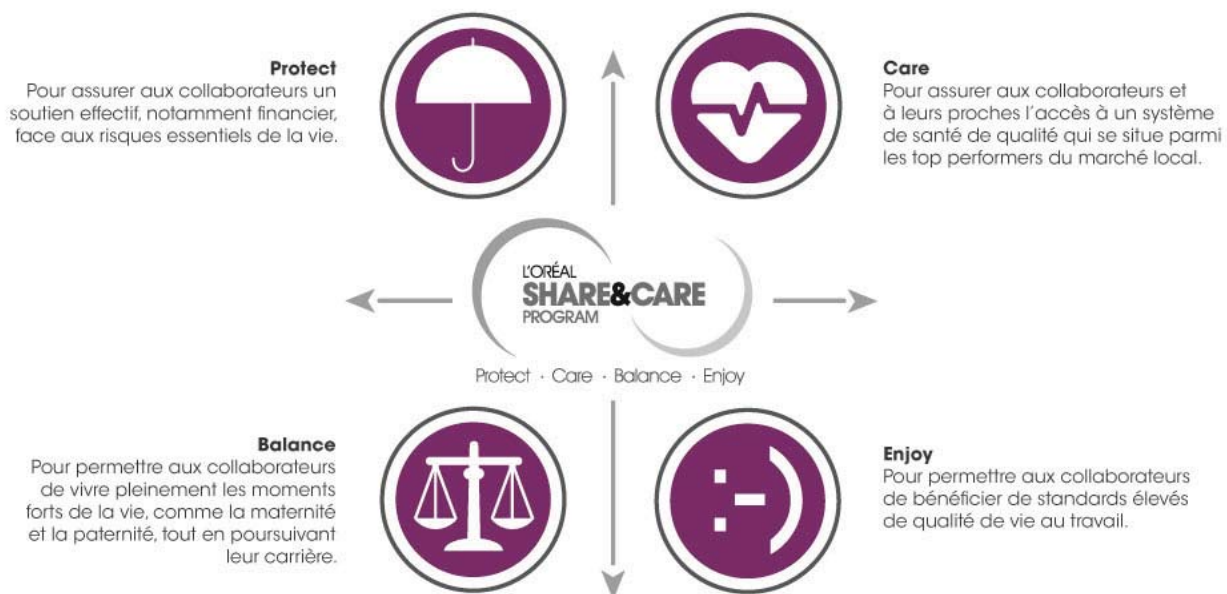
L'Oréal a mis en place un *Worldwide Profit Sharing Program - WPS* à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE CES PROGRAMMES

En millions d'euros	2013	2014	2015
TOTAL *	236	244	260

* Intéressement, participation, abondements, Profit Sharing.

3.1.2.4. Le programme « L'Oréal Share&Care » : un accélérateur de progrès social



Tout au long de son histoire, L'Oréal s'est donné pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs, pour leur permettre de travailler en toute sérénité. Le programme « L'Oréal Share & Care » s'inscrit ainsi dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal s'appuie sur la conviction que l'entreprise fait, et continuera de faire la différence en plaçant l'homme au centre de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement.

Le Groupe s'est ainsi donné pour objectif de créer un environnement de travail où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir à la fois sur le plan professionnel et personnel.





Aujourd'hui, avec le programme « L'Oréal Share & Care », L'Oréal universalise son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale : il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale.

Le programme, lancé en 2013 et mis en place de manière collaborative avec les pays, a un objectif ambitieux : installer un socle commun de protection sociale, c'est-à-dire des garanties minimales et universelles dans tous les pays et se situer parmi les plus performants de chaque marché local, en allant au-delà du socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales les dépassent.

Fin 2015, les éléments essentiels du programme « L'Oréal Share & Care » ont été déployés dans tous les pays où L'Oréal a des filiales*.

Les 4 piliers du programme « L'Oréal Share & Care »

Ce programme social de grande envergure comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 piliers mis en place dans tous les pays* : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.

PILIERS PROGRAMME « L'ORÉAL SHARE & CARE »	OBJECTIFS	PRINCIPAUX ENGAGEMENTS RÉALISÉS À FIN 2015 DANS TOUS LES PAYS (1) *
Protect (la prévoyance) 	Protéger les collaborateurs et leur famille dans les moments difficiles en les soutenant financièrement	24 mois de capital décès, ou rente équivalente, (naturel ou accidentel). 24 mois de capital, ou rente équivalente, en cas d'invalidité totale permanente. Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays.
Care (la santé) 	Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité	En cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves) les frais médicaux font l'objet d'un remboursement d'au moins 75 %. Des actions de prévention et d'information sur la santé individuelle (check-up médical, online risk assessment, etc.) et collective (mélanome, VIH, diabète, obésité, etc.) sont mises en place en fonction des priorités locales.
Balance (la parentalité) 	Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité tout en poursuivant leur carrière	Un congé de maternité de 14 semaines minimum rémunéré à 100 % Le Groupe assure à ses collaboratrices en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaire équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise. Un congé de paternité de 3 jours minimum rémunéré à 100 %.
Enjoy (la qualité de vie au travail) 	Offrir des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun.	Flexibilité dans l'organisation du travail (télétravail, horaires flexibles). Les nouveaux locaux sont accessibles, notamment en transport en commun et offrent des espaces de travail conviviaux et collaboratifs. Des programmes de formation à l'ergonomie au poste de travail sont dispensés à tous les collaborateurs. Des programmes de formation des managers en matière de prévention du stress sont mis en place ou en cours de réalisation.

* Sauf en Corée où la mise en place est prévue courant 2016.

(1) Employés permanents du Groupe (Cosmétique et The Body Shop) hors, dans certains pays, les contrats à temps partiels < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle.

Au-delà des mesures communes à l'ensemble des pays le programme « L'Oréal Share & Care » vise à faire de chaque pays un laboratoire d'innovation sociale, en les encourageant

à développer des initiatives correspondant aux attentes de leurs collaborateurs.

EXEMPLES D'INNOVATION SOCIALE PAR PAYS

Le programme « *Share & Care* » encourage chaque pays à faire preuve d'innovation sociale en favorisant la mise en place de mesures adaptées aux spécificités locales :

- ◆ au Pakistan, une couverture médicale pour les parents des collaborateurs a été mise en place ;
- ◆ les États-Unis ont décidé d'aller au-delà du socle commun mondial de 3 jours de congé paternité en offrant 10 jours rémunérés à 100 % ;
- ◆ le Pérou offre aux enfants des collaborateurs un *medical check-up* ;
- ◆ l'Espagne a mis en place une aide financière à la scolarité des enfants des salariés ;
- ◆ la Malaisie et Dubaï ont mis en place un espace dédié aux mamans dans l'entreprise ;
- ◆ la Turquie offre un coaching aux mamans après le retour de congé de maternité.

Les outils d'évaluation du déploiement du programme « *L'Oréal Share & Care* »

Dans une exigence de transparence, l'ensemble du programme est régulièrement soumis à un système de mesure et d'évaluation, afin de vérifier que sa mise en place est conforme aux objectifs :

- ◆ auto-évaluation et définition du plan d'action au travers d'un outil de *reporting* : le *Follow-up-Tool*, renseigné annuellement par chaque pays ;
- ◆ audit interne : la vérification de la mise en place du programme a été intégrée dans le plan des audits internes dans les pays ;
- ◆ audit externe : certains indicateurs clés sont audités dans le cadre de l'audit externe en application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010.

L'Advisory Board du programme « *L'Oréal Share & Care* »

Afin d'exercer un regard critique sur le contenu du programme, d'apporter une analyse sur les grandes tendances sociales, d'étudier les meilleures pratiques dans les grandes zones du monde, L'Oréal a constitué un *Advisory Board* présidé par Jérôme Tixier, Directeur Général des Relations Humaines, et composé de personnalités extérieures au Groupe représentant différentes zones géographiques, appartenant au monde académique, syndical, ou à celui des organisations internationales.

L'*Advisory Board* s'est réuni en 2014 et 2015 avec pour objectif d'accompagner l'évolution du programme « *L'Oréal Share & Care* » dans les années à venir.

L'Organisation Internationale du Travail associée du programme « *L'Oréal Share & Care* »

L'élaboration du programme « *L'Oréal Share & Care* » a retenu l'attention de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail), dans le cadre de son étude sur la contribution des grandes entreprises à l'élargissement de la protection sociale dans le monde.

Une collaboration étroite s'est développée et a permis le lancement par l'OIT du *Global Business Network for Social Protection Floors* en octobre 2015 dont l'objectif est d'agir collectivement et se mobiliser pour créer un socle de protection sociale pour tous. Ainsi, L'Oréal est membre fondateur du nouveau réseau d'entreprises créé par l'OIT pour promouvoir la protection sociale partout dans le monde.

Aujourd'hui, près de 73 % de la population mondiale ⁽¹⁾ n'a pas accès à une couverture sociale minimum. Or, certaines entreprises ont mis en place, à l'instar de L'Oréal, des systèmes de protection sociale à l'attention de leurs collaborateurs dans le monde. Fort de ces initiatives, l'OIT a choisi de rassembler de grandes entreprises internationales pour qu'elles puissent apporter leur contribution et soutenir la création et l'extension d'un socle de protection sociale mondial.

3.1.2.5. Les régimes de prévoyance et de retraite

L'Oréal souhaite s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de régimes de retraite et de prévoyance compétitifs dans tous les pays. Le Groupe contribue au financement, selon les lois et les usages de chaque pays, de régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière, et de régimes de prévoyance offrant des garanties complémentaires à ses collaborateurs.

Depuis 2002, un Comité de Surveillance des régimes de Retraite et de Prévoyance veille à la mise en œuvre de ces régimes dans les filiales et au suivi de la politique de Retraite et de Prévoyance de L'Oréal, telle qu'elle est définie par le Comité Exécutif.

Cette politique exprime des principes généraux dans les domaines suivants : conception et mise en place des régimes, relations avec les salariés, financement et coût des régimes, gestion des régimes. Toute mise en place d'un nouveau régime, ou modification d'un régime existant, doit obtenir au préalable l'approbation du Comité de Surveillance. Ce dernier travaille en collaboration avec les Directions Opérationnelles des Divisions et des zones.

Les engagements de L'Oréal en matière de garantie de prévoyance s'expriment dans le pilier « *Protect* » du programme « *L'Oréal Share & Care* ». Dans tous les pays ⁽²⁾, à partir du 1^{er} janvier 2016, L'Oréal garantit le versement d'un capital équivalant à 24 mois de salaire minimum en cas de décès, ou rente équivalente, ou d'invalidité totale permanente, ou davantage lorsque la pratique locale est supérieure.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

(1) OIT, *World Social Protection Report 2014/15*.

(2) Sauf en Corée où la mise en place est prévue courant 2016.

Dans 80 % des pays où L'Oréal est implanté, le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minima prévus par la sécurité sociale pour ses collaborateurs (exemples : États-Unis, Pays-Bas, Belgique, Canada, pays d'Amérique du Sud). Cette politique se réalise au travers de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies. Dans quelques cas, les régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux collaborateurs qui se voient offrir des régimes à cotisations définies (Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni).

Dans les régimes à cotisations définies, l'engagement de l'entreprise consiste essentiellement à verser chaque année (au plan de pension) un pourcentage du salaire annuel du collaborateur.

Les régimes à prestations définies sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées

par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes complémentaires sont mis en place.

Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France

Régimes de retraite

Afin de compléter les régimes de retraite obligatoires relevant de l'Assurance Vieillesse de la Sécurité Sociale, de l'ARRCO ou de l'AGIRC, L'Oréal a mis en place les dispositifs de retraite supplémentaire suivants :

Régime à cotisations définies (RCD L'Oréal)

L'Oréal a mis en place en septembre 2003 un « régime de Retraite à Cotisations Définies »

Depuis le 1^{er} janvier 2015, toutes les catégories de collaborateurs sont bénéficiaires de ce régime, co-financé entre L'Oréal et le collaborateur, qui permet ainsi la

constitution, pour tous, d'une épargne retraite, avec une cotisation sur la Tranche A à compter de 2015, étant précisé que la rémunération soumise à cotisation est plafonnée à 6 plafonds annuels de sécurité sociale.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après liquidation de ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une Rente viagère ainsi que d'une Rente de Réversion après son décès au profit du conjoint et/ou de(s) ex-conjoint(s), si cette option avait été retenue lors du déclenchement de la rente.

La Rente viagère est calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues.

TABLEAU RÉCAPITULATIF RETRAITE À COTISATIONS DÉFINIES L'ORÉAL (RCD L'ORÉAL)

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Nombre d'adhérents	13 823	14 092	12 747
TOTAL DES COTISATIONS NETTES	9,51	10,2	13,5

Régimes à prestations définies

L'Oréal a également mis en place plusieurs régimes de retraite à prestations définies à droits aléatoires, différentiels puis additifs, afin de tenir compte des évolutions importantes impactant ces régimes et dans l'objectif d'aboutir à un système cohérent entre les différents régimes de retraite existant dans l'entreprise.

Le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » concerne les retraités ayant assumé la responsabilité de dirigeant (au sens de l'article L. 212-15-1 du Code du travail) pendant une durée minimum de 10 ans et embauchés ou promus à cette qualification à compter du 1^{er} janvier 2016, et qui achèveront leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies additif qui ouvre droit au versement d'une rente viagère. Le salaire de référence pris en compte pour le calcul des droits est la partie du salaire qui excède 6 plafonds annuels de sécurité sociale. La base de calcul de la retraite supplémentaire est la moyenne des salaires de référence

revalorisés des trois meilleures années complètes d'activité, parmi les sept années précédant l'achèvement de la carrière. La retraite supplémentaire serait de 1,36 % de la base de calcul par année d'ancienneté au sein du Groupe, dans la limite de 25 ans. Le retraité qui le souhaite pourra choisir une option de rente de réversion.

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », a été fermé le 31 décembre 2015. Ce régime, créé le 1^{er} janvier 2001, était ouvert aux anciens Cadres Dirigeants de L'Oréal qui remplissaient, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de Dirigeant au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail durant au moins dix ans au terme de leur carrière. Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions.

La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle du bénéficiaire dans l'entreprise, apprécié à la date d'achèvement de la carrière chez L'Oréal, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. À cette échéance, la Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul de la Garantie de Ressources, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises à la date de la liquidation par le retraité du fait de son activité professionnelle, et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La Rente viagère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière, si un tel capital résulte de ces opérations. Environ 370 dirigeants sont éligibles à ce régime, sous réserve qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000. Cet ancien dispositif ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base.

Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

Plan Épargne Retraite Collectif (PERCO)

Depuis 2003, L'Oréal propose aux collaborateurs qui le souhaitent de se constituer une épargne en vue de la retraite dans le cadre du PERCO, au travers du placement de la Participation, abondée par L'Oréal à + 50 % chaque année depuis 2004. L'abondement de la participation placée, à partir de 2016, dans le PERCO sera de 100 % pour les 1 000 premiers euros bruts placés et 50 % au-delà. Le placement de jours de congés dans le PERCO est abondé à + 20 %.

Une fois à la retraite, il est possible de disposer de son épargne retraite sous forme de capital ou de rente viagère.

Aménagements de fin de carrière

L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs et les aménagements de fin de carrière en vigueur depuis de nombreuses années ont été confirmés et améliorés dans le cadre de l'Accord sur l'emploi des Seniors, signé le 3 décembre 2009.

Les dispositifs existants sont notamment :

- ◆ le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs. Toutefois, pendant cette période, ils restent salariés de L'Oréal et bénéficient du maintien de leur rémunération (dans la limite de 9 280 euros bruts/mois) ainsi que de la Participation, de l'Intéressement et des congés payés ;
- ◆ l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : un nouveau barème L'Oréal a été mis en place par accord collectif à compter de 2011. Il est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques.

Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté.

Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de son IDR en temps, ou choisir le paiement de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

	31.12.2013			31.12.2014			31.12.2015		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Congés de Fin de Carrière	81	183	264	78	191	269	81	165	246
Mises à la retraite	2	0	2	0	0	0	0	0	0
Départs volontaires à la retraite	80	150	230	94	188	282	75	160	235

Source : Statistiques RH France 2013, 2014 et 2015.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes.

Les engagements nets de fonds investis et d'écarts actuariels font l'objet d'une provision au passif du bilan consolidé.

En millions d'euros

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Provision au passif du bilan consolidé des engagements de retraite	621,3	1 049,4	376,5

Régimes de prévoyance en France

Au-delà des garanties obligatoires conventionnelles, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un régime de prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes jusqu'à 8 plafonds de la sécurité sociale, sauf la Rente Éducation jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la Rente Éducation qui l'est sur A et B et la Rente de Conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de Prévoyance garantit :

- ◆ en cas d'Incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- ◆ en cas d'Invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;

En milliers d'euros

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
Cotisations de Prévoyance nettes de l'exercice	11 985	12 468	13 000 ⁽¹⁾

(1) Estimation.

Capital Décès Minimum Garanti

Depuis le 1^{er} décembre 2004, puis le 1^{er} janvier 2005 pour les VRP, L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de 3 années de rémunération moyenne. Cette garantie est plafonnée.

Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des Rentes de Conjoint et d'Éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti est également plafonné.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements de retraite et d'aménagement de fin de carrière est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière.

Ces engagements tiennent compte de la participation de l'employeur aux régimes des frais de santé en faveur des retraités.

◆ en cas de décès :

- a) pour tous les collaborateurs, le versement d'un Capital Décès, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel,
- b) pour les Cadres et Assimilés Cadres, le versement d'une Rente de Conjoint au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion qu'aurait versée l'AGIRC si le décès était survenu à 65 ans,
- c) pour tous les collaborateurs, le versement d'une Rente Éducation à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par événement.

Les capitaux constitutifs de la Rente de Conjoint sont constitués en priorité ; ceux de la Rente Éducation sont ensuite calculés ; le reliquat du régime de base sert enfin à constituer le Capital Décès, éventuellement complété par le Capital Décès Minimum Garanti.

Frais de Santé

Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

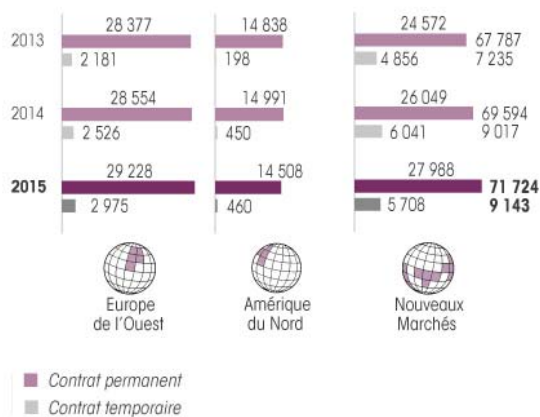
3.1.2.6. L'organisation du travail

L'organisation du travail est établie, dans chaque filiale, en fonction du contexte local et de l'activité, dans le respect des obligations légales et contractuelles. Dans plusieurs filiales, l'organisation et le temps de travail font l'objet d'accords collectifs. Par ailleurs, le Groupe a fait de la flexibilité de l'organisation du travail un élément clé du pilier *Enjoy* du programme « L'Oréal Share & Care ». Ainsi, chaque filiale du Groupe a mis en place au moins un programme permettant une des flexibilités suivantes : flexibilité dans les horaires, aménagement des horaires à l'occasion d'événements spécifiques, mise en place de systèmes de compte d'épargne temps, et de télétravail si l'organisation le permet (voir ci-après).

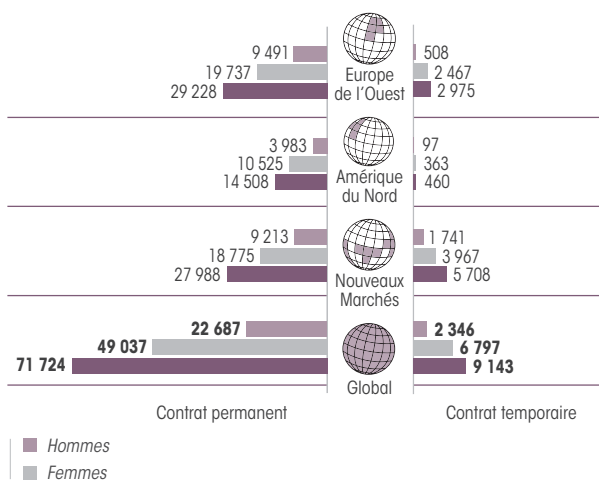
Pour ce qui concerne le travail à temps partiel, les collaborateurs qui ont fait ce choix relèvent de toutes les catégories de personnel.

10 840 collaborateurs à temps partiel dont 10 171 femmes et 669 hommes.

RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR 3 ANS



RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE ET PAR GENRE



Focus sur le télétravail

Dans le cadre du programme « L'Oréal Share & Care », le Groupe s'est engagé à favoriser des initiatives de flexibilité de l'organisation du travail partout dans le monde. Il s'agit de mettre en place, par rapport aux différentes exigences locales et de business, des systèmes flexibles de travail.

De plus en plus de pays développent des programmes innovants, notamment sous la forme de télétravail, souvent associés à d'autres formes de flexibilité, dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail pour attirer et retenir les meilleurs talents.

En France, un système de télétravail est en place depuis 2009.

À l'international, les États-Unis ont été précurseurs avec les programmes « *Flexible Working Time* », lancé en 2006, qui permet aux collaborateurs de travailler en dehors de plages horaires établies, et « *Work From Home* », lancé en 2009, qui offre aux collaborateurs la possibilité de travailler, dans la limite de 2 jours par mois, depuis leur domicile.

En 2014, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Allemagne ont également lancé des programmes de flexibilité :

- ♦ Au Royaume-Uni, un programme très innovant « *Work Smart* » permet aux collaborateurs d'adapter leurs horaires de travail librement et de travailler à distance.
- ♦ En Italie, « *Be Smart, Work Smart* », permet aux collaborateurs de travailler depuis un endroit différent de leur lieu de travail dans la limite de 2 jours/mois. Cela s'ajoute aux horaires flexibles qui sont en place depuis plusieurs années, avec une flexibilité élargie après la maternité.
- ♦ En Allemagne, « *Flexi work program* », englobe le programme « *Home office* », qui permet aux collaborateurs de travailler depuis leur domicile, le programme « *Horaires d'été* », permet quant à lui de quitter le lieu de travail le vendredi à 13h00 et le programme « *Flex-time* » rassemble plusieurs dispositifs de réduction du temps de travail.

QUELQUES EXEMPLES D'ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL EN 2015

- ◆ L'Oréal Autriche, afin d'améliorer l'équilibre vie privée vie professionnelle, a mis en place le programme « *Home Office* », qui permet aux collaborateurs de travailler de chez eux 2 jours par mois. Dans l'esprit du programme « *L'Oréal Share & Care* », cette flexibilité est augmentée à 1 jour par semaine, un mois avant et au retour du congé de maternité ;
- ◆ L'Oréal Canada, pour relier les besoins individuels et les enjeux business de l'entreprise, a lancé le programme « *Work Smart* », qui donne à tous les collaborateurs éligibles, la possibilité de travailler à distance à hauteur de 2 jours par mois, c'est-à-dire 24 jours par an. Il s'agit d'une solution pratique qui apporte la souplesse nécessaire pour répondre aux changements temporaires ou occasionnels dans leur organisation du travail ;
- ◆ L'Oréal Inde, qui vise aussi à offrir à l'ensemble de ses collaborateurs un environnement de travail plus adapté à leurs besoins, mettra en place à partir du 1^{er} janvier 2016 le programme « *Work From Home* ». Ce programme offre aux collaborateurs la possibilité de travailler à distance 2 jours par mois ;
- ◆ L'Oréal Pays-Bas, en réponse à une demande de plus de flexibilité dans l'organisation du travail apparue dans leur enquête d'opinion, propose désormais des horaires de travail quotidiens flexibles, ainsi qu'une possibilité de télétravail qui permet aux collaborateurs de travailler à domicile jusqu'à 1 jour par semaine.

D'autres pays sont en train de réfléchir à leurs propres solutions de travail flexible pour améliorer les dispositions déjà existantes ou en introduire de nouvelles.

Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants

Le climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce, dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, dans plusieurs filiales asiatiques (Chine, Indonésie, Inde, Corée du Sud, etc.), en Afrique (Afrique du Sud, Maroc, Kenya, etc.), en Amérique du Nord et du Sud (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Argentine, etc.) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Au total, 79,9 % des employés du Groupe travaillent dans des filiales où des instances représentatives sont en place. 43,1 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective, et dans la quasi-totalité des cas (94,1 %), il s'agit de conventions collectives d'entreprise.

Dans les cas où il n'existe pas d'instance représentative du personnel (souvent au sein de filiales à faibles effectifs), le dialogue est assuré directement avec les salariés et ce, dans le plus grand respect des principes de transparence et de confiance qui sont diffusés dans l'ensemble du Groupe.

L'INSTANCE EUROPÉENNE DE DIALOGUE SOCIAL / EUROPEAN WORKS COUNCIL (COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN)

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes (FECCIA et EMCEF) a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/ *European Works Council* (IEDS/EWC). L'accord initial a été régulièrement mis à jour, notamment en 2009 pour introduire une nouvelle procédure d'information et de consultation applicable aux projets transnationaux donnant lieu à des procédures de consultation locales. Cette procédure est mise en œuvre avec le Secrétariat de liaison élargi aux membres des pays concernés ou bien avec l'IEDS/EWC au complet, en fonction de la dimension géographique et stratégique du projet transnational. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Cette révision de

l'accord a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation. L'accord a été reconduit sans changement pour la période 2013-2016.

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison à l'issue d'une réunion préparatoire d'une journée avec les membres de l'Instance.

Elle est composée de 30 membres, qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales.

Actuellement, cette Instance couvre environ 33 700 salariés de 27 pays faisant partie de l'Espace Économique Européen, parmi lesquels les 16 pays qui ont plus de 150 collaborateurs, sont directement représentés.

Nombre d'accords collectifs

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année dans les filiales. En 2015, 176 accords ont été signés en France et 81 accords ont été signés dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2015 était de 797 dont 483 en France.

Ces accords concernent principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail.

Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et sécurité

Les normes d'hygiène et sécurité de L'Oréal sont très strictes et dépassent souvent les obligations légales des différents pays. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et leurs activités ne conduisent pas nécessairement à la signature d'accords spécifiques, mais plutôt à un suivi partagé du sujet (application des normes L'Oréal et légales, analyse des situations etc.) selon le principe de l'amélioration continue.

Il a été néanmoins recensé, hors France, 24 accords en vigueur au 31 décembre 2015 qui traitent, en totalité ou en partie, d'hygiène et sécurité.

3.1.2.7. Diversité et égalité des chances

La gestion de la diversité est un levier stratégique pour parvenir à l'objectif de conquérir plus d'un milliard de nouveaux consommateurs par le biais de l'universalisation, c'est-à-dire la globalisation dans le respect des différences. L'Oréal se doit d'explorer et de refléter l'infinie diversité de styles, d'habitudes et d'expressions de la beauté dans le monde entier afin de pouvoir ensemble développer et commercialiser les produits les mieux adaptés aux besoins et aux envies de ses clients avec considération et respect.

Les équipes de L'Oréal ont pour mission d'imaginer en permanence de nouvelles solutions pour ses consommateurs, de repenser ses marques et ses produits et de se remettre en question. En effet, en tant que leader de la beauté, L'Oréal aspire à faire toujours mieux. À ce titre, la créativité repose sur la mosaïque de différences et de ressemblances qui caractérisent chacun des collaborateurs et permet d'être plus proches des consommateurs et de sortir des sentiers battus. L'alliance de ces individus dans un environnement de travail inclusif stimule l'innovation et la performance.

Pour mener à bien cette démarche exigeante, L'Oréal est engagé depuis plus de 10 ans dans une politique innovante et ambitieuse en faveur de la Diversité et de l'inclusion. Le Groupe s'est fixé trois priorités mondiales :

1. l'égalité professionnelle homme/femme ;
2. l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
3. l'inclusion de personnes d'origines sociale et ethnique diverses.

Un réseau de coordinateurs Diversité présent dans tous les pays du Groupe [■] mène des initiatives en lien avec la politique du Groupe en les adaptant au contexte local du pays.

En 2004, L'Oréal a été membre fondateur de la première Charte de la Diversité en France. Le Groupe est aujourd'hui signataire de 12 chartes au total (Allemagne, Autriche, Belgique, Hongrie, Italie, Pays-Bas, Pologne, Espagne, Finlande, France, République Tchèque et Suède), dont certaines ont été créées à l'initiative de L'Oréal.

Égalité professionnelle homme/femme

Parce que la complémentarité des regards et la diversité sont une source essentielle de créativité, d'innovation et de performance, L'Oréal a la conviction que la mixité femme/homme est un enjeu stratégique majeur.

L'Oréal veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes tant au niveau du recrutement qu'en matière de possibilités d'évolution professionnelle jusqu'aux plus hautes responsabilités. Un travail important continue d'être fait pour créer un véritable écosystème de conditions favorables pour les carrières de tous les hommes et femmes du Groupe, avec une attention particulière portée aux périodes charnières de la parentalité (voir le paragraphe *Share & Care* - Balance).

L'ORÉAL ET LA PARITÉ

Les femmes représentent au 31 décembre 2015 :

- ◆ 69 % de l'effectif total
- ◆ 61 % de l'effectif cadres
- ◆ 41 % des expatriés en place
- ◆ 41 % des postes clés du Groupe ⁽¹⁾
- ◆ 59 % des marques sont dirigées par des femmes
- ◆ 31 % des membres du Comité Exécutif
- ◆ 38,5 % des membres du Conseil d'Administration

Les certifications en Europe

Pour ses entités en Europe, L'Oréal s'est vu décerner depuis 2010 le 1^{er} label européen, le *Gender Equality European Standard* (GEES). Ce label est attribué aux entreprises qui répondent à six critères clés d'une politique d'égalité (plan d'action, dialogue social, formation du management, mixité, égalité salariale, conciliation vie privée/vie professionnelle). En 2015, le *Corporate* ainsi que 23 filiales européennes sont labellisées GEES et sont auditées régulièrement pour mesurer leurs progrès (voir carte page suivante).

Ces efforts ont été reconnus par le Fonds Arborus, l'organisme fondateur du label GEES. En novembre 2014, L'Oréal a obtenu une mention spéciale pour le réseau de Certification le plus étendu en Europe.

(1) Postes clés du Groupe : Postes identifiés comme clé pour le Groupe et suivis directement au niveau international par les membres du Comité de Direction RH (environ 1 200 postes).

■ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

LE CORPORATE AINSI QUE 23 FILIALES EUROPÉENNES [☒] LABELISÉES GEES EN 2015

- Étape 1 : audit initial validé**
 Autriche, Finlande, Suède, Pays-Bas, Croatie, Bulgarie, Slovénie et Roumanie
- Étape 2 : audit initial + audit à mi-parcours validé**
 Allemagne, Royaume-Uni, Irlande, Estonie, Lituanie, Lettonie, Portugal, République Tchèque, Hongrie, Slovaquie et Pologne
- Étape 3 : audit de renouvellement de la certification validé**
 Corporate, France, Italie, Espagne, Belgique

Pour les autres entités hors Europe, L'Oréal s'appuie sur le processus de certification *Economic Dividend for Gender Equality* (EDGE). Pour atteindre la certification, les filiales auditées doivent fournir trois sources d'informations sur l'égalité professionnelle homme/femme (statistiques, questionnaire sur procédures RH et questionnaire auprès des collaborateurs).

L'Oréal USA a été la première filiale à obtenir le label en 2014 et, en 2015, 6 autres [☒] ont finalisé le processus de certification (Australie, Brésil, Canada, Inde, Philippines et Russie) permettant d'inclure pour la première fois des pays d'Asie et d'Amérique Latine.

En 2015, 30 filiales ont été certifiées (EDGE + GEES), soit 58 % de l'effectif total.

Les autres certifications

L'Oréal France a également reçu le label Égalité Professionnelle.

En outre, en 2014, L'Oréal a obtenu le prix Vigeo pour ses actions envers les femmes et L'Oréal USA a été reconnu comme un des *Top 10 Champions of Global Diversity*.

Inclusion des personnes en situation de handicap

L'Oréal développe depuis 2008, une politique mondiale en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise (voir également 3.2.4.1. « *Partager la croissance avec les communautés qui nous entourent* »). Ainsi, 773 collaborateurs (en contrat à durée indéterminée et déterminée) en situation de handicap au 31 décembre 2015 travaillent pour L'Oréal ⁽¹⁾. Cette politique est articulée autour de cinq priorités mondiales :

- ◆ le recrutement : L'Oréal promeut le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays, avec ou sans obligation légale ;
- ◆ le maintien dans l'emploi : un des objectifs de la politique Handicap consiste à permettre à tout collaborateur reconnu travailleur handicapé de conserver son poste de travail en l'aménageant si nécessaire, de développer ses compétences et d'évoluer dans l'entreprise ;
- ◆ l'accessibilité physique des locaux et numérique de l'information : améliorer l'accessibilité des locaux aux personnes en situation de handicap est un des objectifs de L'Oréal. À ce titre, tous les nouveaux sites doivent désormais répondre à cet objectif. Certains pays ont missionné une société d'audit pour évaluer les aménagements à mettre en œuvre et les travaux à réaliser pour améliorer

[☒] Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Cet indicateur ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité déclarer et faire reconnaître leur handicap, tous les collaborateurs concernés ne souhaitant pas le faire systématiquement.

l'accessibilité de leurs locaux. Par ailleurs, L'Oréal travaille à améliorer l'accessibilité des outils numériques ;

- ◆ la sensibilisation des collaborateurs : la communication interne et la formation sont étroitement liées à la réussite de la politique Handicap menée chez L'Oréal, dont l'objectif est de sensibiliser les collaborateurs autour de l'intégration des personnes en situation de handicap ;
- ◆ des partenariats avec des experts : les équipes L'Oréal travaillent en étroite collaboration avec des experts internationaux et locaux (associations, ONGs etc.) afin de continuer à apprendre et faire progresser la politique Handicap du Groupe.

Initiatives internationales et récompenses

Pour accélérer la mobilisation de ses filiales, L'Oréal a mis en place en 2008 les Trophées « Initiatives pour le Handicap » qui récompensent les entités opérationnelles pour leurs actions concrètes en faveur du handicap. Ces trophées, remis tous les deux ans, permettent de valoriser et de partager les bonnes pratiques menées par les différentes entités de L'Oréal. En 2014, 65 pays ² du Groupe ont montré leur engagement en soumettant 80 projets.

En 2015, L'Oréal est parmi les premières entreprises à signer la nouvelle « Charte du Réseau Mondial de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) Entreprises & Handicap », visant à promouvoir et à inclure les personnes en situation de handicap dans l'entreprise.

Dans le cadre de la journée internationale des personnes en situation de handicap déclarée par l'ONU, un kit de communication a été envoyé à toutes les filiales du Groupe fin 2014 afin de les aider à organiser une sensibilisation au handicap. En 2015, plus de la moitié des filiales ont organisé un événement de sensibilisation de leurs collaborateurs pendant une journée ou toute une semaine (« Disability Awareness Day »). Dans ce cadre, L'Oréal Grèce a reçu le « Gold Award » dans la catégorie « Disability Diversity Program »

pour l'organisation de leur « Disability Awareness Day », remis par le magazine « HR Professional » et « Boussias communication » en Grèce.

En 2015, L'Oréal a obtenu le prix « Disability Matters » en Europe et aux États-Unis pour ses actions en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Inclusion de personnes d'origines sociale et ethnique diverses

L'Oréal a pour ambition de refléter les sociétés dans lesquelles le Groupe est présent, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Une attention particulière est donc portée à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'avancement, et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet.

En diversifiant de plus en plus les origines de recrutements dans ses filiales, L'Oréal souhaite permettre à tous les talents d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité de l'entreprise, quelles que soient leurs origines. En 2015, 17 pays ont axé une partie de leur stratégie diversité sur les origines sociales et ethniques.

L'Oréal a accueilli au sein de son siège la conférence européenne sur les Origines en partenariat avec ENAR (European Network Against Racism) pour la première fois en octobre 2013. En 2014 et 2015, ENAR a de nouveau été accueilli par L'Oréal pour sa conférence afin d'explorer les bonnes pratiques des entreprises pour aborder la question de l'origine ethnique et culturelle dans l'emploi.

Formation

Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal forme ses collaborateurs à la diversité, en organisant « Les Ateliers de la Diversité ». Lors de cette journée de formation en présentiel, les participants sont sensibilisés au sujet notamment au travers d'échanges et de mises en situation.



A fin 2015, plus de 18 000 collaborateurs ont participé aux « Ateliers de la Diversité » dans le monde.

BILAN DIVERSITÉ

Tous les 5 ans, L'Oréal publie un « Bilan Diversité » afin de partager les réalisations de la politique Diversité. En 2015, L'Oréal a publié son premier rapport Diversité International.

www.diversityreport.loreal.com

En parallèle, un outil numérique de reporting Diversité a été déployé dans toutes les filiales afin de permettre le suivi des progrès réalisés.

3.1.3. LA POLITIQUE ENVIRONNEMENT HYGIÈNE ET SÉCURITÉ (EHS) DU GROUPE L'ORÉAL

Entreprise pionnière et responsable, L'Oréal applique une politique ambitieuse en matière d'Environnement (E), d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) afin de minimiser son impact sur l'environnement et de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés auprès desquelles le Groupe exerce ses activités.

Cela se traduit, depuis de nombreuses années, par une volonté de maîtriser systématiquement les risques liés à la sécurité des personnes et à l'environnement, inhérents aux activités du Groupe. Toute implantation ou rénovation de site, tout lancement de nouveaux équipements ou procédés de

² Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

fabrication, toutes modifications dans les *process* industriels font ainsi l'objet d'évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels.

Cet engagement a abouti au déploiement de la politique EHS du Groupe sur l'ensemble du spectre de son activité, mais aussi au-delà. En effet, en matière de sécurité, le Groupe veille à la conformité réglementaire, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, laboratoires de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du

respect de la sécurité des personnes et de l'environnement à travers un programme d'audit qui leur est dédié.

La politique environnementale couvre quant à elle l'ensemble de la chaîne de valeur des produits : depuis leur conception (éco-conception des emballages et des formules, réduction de l'impact des formules sur les écosystèmes, etc.), l'approvisionnement en matières premières (respect de la biodiversité, lutte contre la déforestation, etc.), jusqu'à leur production, leur distribution, et leur transport. Elle intègre également le parc immobilier du Groupe.

3.1.3.1. Un système EHS construit depuis de nombreuses années

	2015	▶ Atteinte de l'objectif « zéro déchet en décharge » pour les usines
Atteinte de l'objectif - 50% d'émissions de CO ₂ vs 2005 pour les usines et centrales	2014	
Lancement de certification ISO 50001 des usines		
	2013	▶ Lancement du programme SBWA et nouveaux engagements pour la réduction de l'empreinte environnementale des Opérations ▶ Lancement du Waterscan ▶ Déploiement du Manuel EHS
Création de la fonction EHS dans les boutiques L'OREAL	2012	
	2011	▶ Lancement du programme <i>Ergonomic Attitude</i>
Création des Audits Culture EHS	2010	
	2009	▶ Première réponse au CDP ▶ Premiers engagements environnement du Groupe : - 50% des émissions de CO ₂ , consommation d'eau, et génération de déchets entre 2005 et 2015 ▶ Lancement des outils MESUR et SIO pour la Sécurité
Évaluation du Bilan Carbone du Groupe	2008	
	2007	▶ Mesure et reporting des émissions de CO ₂ (Scope 1 & Scope 2)
1 ^{er} objectif environnement pour le Groupe (réduction de la consommation d'énergie)	2004	
	2003	▶ Certifications 14 001 des Usines ▶ Création des fonctions EHS sur les sites R&I et sites administratifs ▶ Création des premières procédures pour la R&I
Renforcement des Audits EHS par la présence d'experts locaux externes	2001	
	2000	▶ Organisation d'une gouvernance EHS mondiale : une équipe Corporate et un Directeur EHS de zone ▶ Lancement des outils SHAP et Arbre des causes
Premiers Audits EHS	1996	
	1993	▶ Création des <i>Awards</i> EHS Internes
1 ^{er} Séminaire EHS	1992	
Lancement des visites prévention incendie sur sites		
	1991	▶ Création du département « Risques industriels » des Opérations et de la fonction ETNEHS dans les sites ▶ Création des premières procédures EHS et reporting EHS

SHAP : Safety Hazards Assessment Procedure.

CDP : Carbon Disclosure Project.

MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage.

SIO : Safety Improvement Opportunity.

Waterscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'eau utilisée dans une usine.

3.1.3.2. Les fondamentaux de la politique EHS du Groupe

La politique EHS du Groupe repose sur un ensemble de standards aux exigences élevées, regroupés dans un manuel EHS qui fait référence pour tous les sites à travers le monde. Si la connaissance et le respect de ces procédures sont fondamentaux, l'amélioration durable des résultats sécurité et de la performance environnementale passe essentiellement par la diffusion d'une culture EHS pérenne auprès de chaque employé du Groupe. Un programme de formation dédié a ainsi été bâti dans le but de transmettre cette culture sécurité tout au long de la ligne hiérarchique. En cohérence avec l'ensemble de la démarche, un nouveau système d'audit, qui

mixe à la fois l'évaluation des « Risques » et de la « Culture », permet d'évaluer aussi bien la conformité aux standards Groupe et les risques résiduels, que le niveau de diffusion de la culture.

EHS sur le site

Organisation et manuel EHS de référence

L'organisation EHS du Groupe est bâtie en adéquation avec l'organisation mondiale des Opérations : elle comprend une Direction Métier Centrale, des organisations miroirs dans chaque zone géographique et des responsables dans chaque site.



Au sein de cette organisation, le manuel EHS est l'outil de référence des sites opérationnels du Groupe. Il est essentiel à l'amélioration de leurs performances et à la poursuite des principaux objectifs EHS : zéro accident pour le Groupe et réduction de 60 % de l'empreinte environnementale des

Opérations entre 2005 et 2020. Il définit le système de management EHS et les responsabilités partagées à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'aux responsabilités opérationnelles :

Direction Générale	Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement.
Directeurs d'usines et de centrales de distribution	Ils sont responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement.
Responsables EHS	Des managers dédiés au respect de la politique EHS assurent le déploiement des règles, des procédures Groupe et des objectifs de performances associés dans toutes les entités du Groupe.

Le manuel EHS détermine en outre les mesures à appliquer pour contrôler les installations et les activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques d'atteinte aux personnes, aux biens et à l'environnement. Il couvre notamment les domaines suivants :

- ◆ la sécurité des personnes et des biens ;
- ◆ la sécurité incendie ;
- ◆ la maintenance et les travaux ;
- ◆ les risques de pollution accidentelle ;
- ◆ l'efficacité de l'utilisation des ressources, consommation d'eau et d'énergie ;
- ◆ les émissions de gaz à effet de serre, rejet d'effluents, génération et traitement des déchets.

Cette politique est accompagnée d'un *reporting* mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de contrôler l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et de relever ainsi les anomalies et incidents.

Ce manuel EHS est déployé dans tous les sites industriels et est en cours de déploiement dans les centres de recherche et les sites administratifs du Groupe.

Les formations déployées

FORMATION	OBJECTIF	PROFILS CONCERNÉS	RÉSULTATS 2015
EHS expertise	Garantir un haut niveau d'expertise pour les responsables EHS dans le Groupe	Équipes EHS	46 personnes formées dans le monde
EHS Safety & Leadership	Former des managers à la culture « sécurité, hygiène et environnement » de leur unité	Top managers	48 personnes formées dans le monde
EHS Opérations & Labs		Managers et superviseurs opérationnels	183 personnes formées dans le monde
Programme « Ergonomic Attitude »	Former aux enjeux de santé et de sécurité spécifiques aux sites des Opérations	Experts, managers et employés	42 experts et 806 employés formés (managers, techniciens...)

Au-delà de ces formations spécialisées, chaque nouvel employé L'Oréal reçoit avant sa prise de poste une formation générale et une formation spécifique à son poste de travail intégrant les règles EHS du Groupe.

Un programme d'audits à l'échelle mondiale

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS du Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996, et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production, et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante.

Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des sites. Elles évaluent notamment :

Des formations à la politique et aux pratiques EHS

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux, et en particulier pour l'ensemble des managers. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs visant à réduire l'impact environnemental du Groupe et les risques hygiène et sécurité.

Objectifs des formations

- ◆ définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- ◆ permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein de leurs entités ;
- ◆ identifier les risques inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées ;
- ◆ permettre aux managers d'identifier dans leurs activités les actions participant à l'amélioration de la performance EHS de leur site.

- ◆ la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- ◆ les progrès en matière de performances environnementales, de santé et de sécurité ;
- ◆ les risques éventuels que les sites pourraient présenter en matière d'EHS ;
- ◆ le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les sites.

L'Oréal partage également avec ses sous-traitants l'objectif d'amélioration des performances en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité. Des audits sont ainsi réalisés par des tiers sur les sites de sous-traitance de production, selon des critères définis par le Groupe et semblables à ceux utilisés pour les entités du Groupe.

Depuis 2015, les sous-traitants logistiques sont également concernés par ce type d'audit.

| TYPOLOGIE DES AUDITS RÉALISÉS EN 2015

	OBJECTIFS	MÉTHODOLOGIE	AUDITS 2015
Audits risques	S'assurer que les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre par le management et confiés aux collaborateurs, ne présentent pas de risque d'atteinte à leur santé, leur sécurité et à l'environnement. S'assurer que les sites respectent toutes les obligations légales auxquelles ils sont soumis. Donner à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apporter l'assurance qu'ils sont sous contrôle.	Ces audits couvrent depuis 3 ans l'ensemble des activités internationales. Ils sont menés par des experts indépendants.	En 2015, des audits de risques ont été réalisés dans 4 usines, 5 centrales de distribution, 2 sites administratifs et 1 centre de Recherche.
Audits culture EHS	Mesurer et développer le leadership du management et la culture EHS en interne afin que l'EHS soit au cœur de la responsabilité de l'ensemble des managers opérationnels.	Tous les sites du Groupe font l'objet d'audits culture EHS réguliers. Ces audits sont menés par des spécialistes EHS internes, au cours desquels 20 à 30 % des effectifs du site sont reçus en entretien de groupe.	En 2015, des audits culture EHS ont été menés dans 1 usine, 2 centrales de distribution, 1 site administratif et 2 centres de Recherche.
Audits mixtes risques et culture	Combinaison de l'audit risques et de l'audit culture	Cet audit unique est réalisé avec l'aide d'un cabinet extérieur pour la partie risques et par des équipes internes pour la partie culture.	En 2015, des audits mixtes (risques et culture) ont été menés dans 9 usines, 11 centrales de distribution et 1 centre de Recherche.
Audits immobiliers	Vérifier la conformité des bâtiments selon les procédures immobilières du Groupe, la bonne réalisation des opérations de rénovation ou d'extension et la bonne conservation du patrimoine. Depuis 2009, les audits comportent un volet « Qualité de l'air intérieur » et performance énergétique.	La Direction de l'Immobilier réalise chaque année et par rotation des audits du patrimoine immobilier avec l'aide d'un cabinet extérieur.	En 2015, 8 sites dans différents pays ont été audités.
Audits de sous-traitants	Vérifier les conditions de production des sous-traitants industriels du Groupe (fabrication de produits, notamment produits aérosols, inflammables, etc.)	Si besoin, des plans d'actions validés par une société experte externe sont définis, et un audit de suivi est planifié.	En 2015, 47 sites ont été audités.

En complément des audits, des visites de prévention sont régulièrement réalisées par des experts dans le cadre des polices d'assurances Incendie et Environnement du Groupe. En 2015, 7 usines, 2 centrales de distribution et un site R&I ont été visités dans 5 pays pour les risques environnement (Canada, France, Italie, Mexique et Turquie) et 30 sites en ce qui concerne la prévention incendie dans 13 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Égypte, France, Grande-Bretagne, Mexique, Pologne, Turquie et USA).

Intégrer les acquisitions à l'ensemble de ces process EHS

Le Groupe acquiert régulièrement de nouveaux sites industriels. Un processus formel d'intégration permet alors un accompagnement renforcé de ces sites afin qu'ils entrent en conformité avec l'ensemble des exigences EHS définies, et mettent sous contrôle les risques potentiels en termes de sécurité et d'environnement.



Cette démarche d'intégration a pour vocation de permettre à ces sites d'atteindre rapidement le niveau de performance attendu par le Groupe. Elle comprend :

1. un audit de conformité réglementaire réalisé par un tiers dans les 6 mois suivant l'acquisition ;
2. le déploiement des *process* EHS décrits ci-dessus, (manuel EHS, *reporting* EHS, formations, programme d'audits) ;
3. un suivi de son intégration dans le Groupe.

3.1.3.3. La politique d'Hygiène et de Sécurité du Groupe

Une politique ambitieuse et partagée

L'Oréal s'engage à développer, produire, distribuer et vendre des produits innovants de la plus haute qualité en respectant

un comportement éthique, en veillant tout particulièrement à la sécurité et à la santé des collaborateurs, des consommateurs et des communautés auprès desquels le Groupe exerce ses activités. La politique d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) est définie et mise en œuvre afin de répondre à ces exigences. Elle est un objectif prioritaire de la politique générale du Groupe et en constitue un des principaux piliers managériaux. Chaque manager est évalué sur sa capacité à la déployer, et sur ses résultats en matière d'Hygiène et de Sécurité.

« Zéro accident » est l'ambitieux objectif que L'Oréal s'est fixé en matière de sécurité de ses collaborateurs. Pour l'atteindre, le Groupe a mis en place des programmes exhaustifs visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante des résultats. Cette culture de la sécurité a abouti à la définition de normes élevées et à l'implication du personnel à tous les échelons.

RAPPEL DE L'ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DES USINES ET CENTRALES DEPUIS 2006 (TFC)



Axes prioritaires du déploiement de la politique d'Hygiène et de Sécurité

Les axes prioritaires et orientations EHS relèvent des 8 domaines suivants :

1. Définition et déploiement de la stratégie et de plans d'action pour atteindre l'objectif 2020 : Taux de Fréquence Conventionnel ⁽¹⁾ (TFC) < 0,5 pour tous les sites du Groupe ;
2. Engagement et participation visible du management ;
3. Initiatives pour lutter contre les incidents les plus fréquents, notamment un programme mondial ergonomie, et un programme spécifique de lutte contre les chutes et pour la protection des mains ;
4. Organisation et pratiques EHS conformes aux standards du Groupe avec certification OHSAS 18001 pour tous les sites des Opérations ;
5. Programme de formation spécifique pour les managers, les responsables EHS et les opérateurs/techniciens ;
6. Amélioration continue des systèmes de gestion Hygiène et Sécurité dans tous les sites ;
7. Participation active des employés ;
8. Partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

Taux de fréquence - Nombre d'accidents du travail en 2015

Globalement, les résultats 2015 sont dans la continuité des années précédentes pour l'ensemble du Groupe, même s'ils sont en léger retrait par rapport à l'année 2014. 168 accidents avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) ont été reportés en 2015, se traduisant par un taux de fréquence conventionnel (TFC) ⁽¹⁾ de 1,32* (1,1 en 2014) et un taux de fréquence élargi (TFe) de 1,41* (1,28 en 2014) ⁽²⁾.

* Ces taux peuvent présenter une imprécision de 5 % maximum en raison de l'interprétation locale des règles ; les travaux d'amélioration de la précision de ces indicateurs sont en cours.






(1) TFC = nombre d'accidents avec arrêt de travail pour le personnel de L'Oréal par million d'heures travaillées.

(2) TFe = nombre d'accidents avec arrêt de travail pour le personnel de L'Oréal et des intérimaires plus le nombre de postes aménagés du personnel L'Oréal, par million d'heures travaillées.

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal *

LES POLITIQUES SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DU GROUPE L'ORÉAL

Les 168 accidents avec arrêt (le personnel L'Oréal et les intérimaires) enregistrés dans le Groupe en 2015 aboutissent aux taux de fréquences suivants par entité :

SITES	TFc 2015	VARIATION TFC VS 2014	TFe 2015	VARIATION TFE VS 2014
 Sites usines et centrales	1,20 [☑]	+ 85 %	1,33 [☑]	+ 13 %
 Sites administratifs	0,54	- 30 %	0,55	- 16 %
 Sites R&I	1,22	- 37 %	1,46	- 36 %
 Forces de Vente & Boutiques	3,35	+ 55 %	3,99	+ 37 %
 Groupe : tous sites	1,32	+ 19 %	1,41	+ 10 %




Taux de gravité des accidents

Le taux de gravité des accidents est identique à celui de 2014 pour le Groupe. Il est de 0,03 pour le Groupe et de 0,04[☑] pour les usines et centrales de distribution en 2015.

[☑] Les commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Un programme global dédié à l'amélioration de la sécurité

L'Oréal s'est doté des outils et programmes nécessaires pour atteindre l'excellence en matière de sécurité :

Implications de tous les collaborateurs 	Comités de pilotage EHS	Le Comité de Direction de chaque site effectue une revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS.
	SIO (Opportunité d'Amélioration Sécurité)	Ce programme incite les collaborateurs à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées.
	Constructive Challenge	Ce programme cadre vise à améliorer la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Ce programme a pour objectif de couvrir 100 % des sites en 2020.
Un programme d'amélioration de la culture ergonomique 	Ergonomic attitude	Ce programme, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe d'ici 2020, repose depuis 2015 sur une feuille de route composée de 4 niveaux qui permettent aux sites d'améliorer systématiquement leur culture en matière d'ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels.
Des outils de contrôle de la sécurité 	MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Réalignement)	Il s'agit de visites hiérarchiques périodiques de sécurité sur le terrain. En 2015, le programme a été déployé également sur certains sites administratifs et de recherche. En 2015, 22 752 visites MESUR ont été conduites sur l'ensemble des sites du Groupe L'Oréal.
	Audits EHS Groupe	Les « audits mixtes risques et culture » mis en œuvre à partir de 2014 intègrent pleinement l'évaluation de la culture EHS et la maîtrise des risques, l'évaluation de l'engagement visible des managers et des collaborateurs ainsi que la dynamique d'amélioration continue au travers de plans d'action.
Des formations dédiées 	Formation Sécurité pour le management	En 2015, 48 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire « Safety and Leadership », qui se sont déroulés au CEDEP, le Centre Européen d'Éducation Permanente, sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme plus de 300 senior managers ont été formés. Les principaux objectifs du séminaire sont de sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

En 2014, un Comité de Gouvernance « Ergonomic attitude » a été lancé avec des senior managers du Groupe (des Opérations, de la R&I, du Marketing, de l'IT, des RH et des équipes EHS). Le rôle de ce Comité est de déterminer la vision, les objectifs et les actions à déployer au sein du Groupe et

d'assurer que le programme est un support efficace à la démarche L'Oréal Share & Care. Le Comité a défini une feuille de route et depuis 2015, se réunit deux fois par an pour suivre son déploiement.

3.1.3.4. La politique environnementale du Groupe

L'Oréal, engagé de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale a renforcé son ambition au travers du programme *Sharing Beauty With All*. Le déploiement de la stratégie de croissance du Groupe, qui ambitionne de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs, prévoit dans le même temps d'accélérer la réduction de l'impact environnemental de ses activités.

La politique mondiale du Groupe prévoit ainsi pour l'ensemble des sites d'allier systématiquement performance opérationnelle et performance environnementale dans l'exercice de leur activité et le déploiement de leurs projets.

Réduire l'empreinte environnementale des Opérations industrielles

Qu'il s'agisse de la construction d'une nouvelle usine, de l'achat de nouveaux équipements, ou de la définition de nouveaux *process*, chaque réalisation industrielle est une opportunité de réduction de l'empreinte environnementale. C'est le fruit d'un engagement de longue date ; dès 1992, la construction d'un système de mesure et de *reporting* de la performance des sites en matière de consommation d'eau, d'énergie et de génération de déchets, a permis très tôt le suivi mensuel des résultats environnementaux des sites, et dès 2009 la fixation d'objectifs pionniers sur le périmètre Opérations : la réduction de - 50 % des émissions de CO₂ en valeur absolue, de la consommation d'eau en litre par produit fini et de la génération de déchets en gramme par produit fini, entre 2005 et 2015.

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe renforce ces engagements initiaux en portant les objectifs de réduction de 50 % à 60 % entre 2005 et 2020. Le Groupe s'est également engagé à l'horizon 2020 à ne plus envoyer de déchet industriel en décharge et à réduire les émissions de CO₂ de ses transports de produits de 20 % par Unité de Vente/km par rapport à 2011 (transports maîtrisés par L'Oréal).

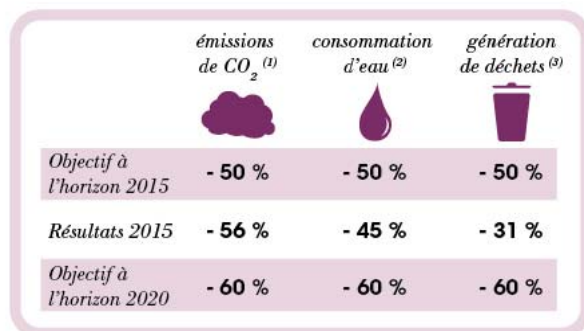
Ces objectifs ont permis :

- ◆ la mise en œuvre par chaque site de plans détaillés d'amélioration, dont l'efficacité est évaluée lors des audits EHS du Groupe ;
- ◆ l'amélioration continue de la performance environnementale des sites depuis plusieurs années, à travers notamment la définition et la diffusion des meilleures pratiques en termes d'efficacité énergétique, de consommation des ressources, de réduction et de traitement des déchets ;

- ◆ de grandes réalisations et innovations technologiques dans chacun des 3 domaines (CO₂, eau, déchets), jusqu'à la mise en œuvre de solutions entièrement intégrées prenant en compte l'ensemble des impacts environnementaux. Certaines usines, comme celles de Libramont ou Burgos, disposent ainsi aujourd'hui d'installations sur site permettant de produire de l'énergie d'origine renouvelable (biométhanisation, biomasse), de traiter et de recycler une partie des eaux industrielles, et de réduire à la source la génération de déchets tout en favorisant leur valorisation.

Voir également le paragraphe 3.2.2. « Produire durablement », p. 163.

RÉSULTATS 2015 ⁽⁴⁾



- (1) en valeur absolue
- (2) en litre par produit fini
- (3) en gramme par produit fini
- (4) sur la base des performances de 2005

Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leur milieu

Dès qu'un projet de nouveau site est envisagé, une étude d'impact environnemental global est requise dès la phase de conception. L'objectif est de minimiser l'impact du projet sur l'environnement et d'adapter le projet aux conditions locales de son implantation. De même, lors de l'acquisition d'un terrain ou de bâtiments, L'Oréal veille à réaliser une due diligence qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

Utilisation des sols

Dans le cadre de l'exploitation des sites, les mesures préventives décrites dans les procédures internes doivent être respectées afin d'éviter toute pollution (sols, eaux de surface, eaux souterraines, etc.). Ces dispositions sont vérifiées lors des audits EHS et des visites des assureurs.

La politique de L'Oréal en matière d'utilisation des sols est la suivante :

- ◆ réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement, voire un site industriel déjà existant ou une friche industrielle ;
- ◆ si possible, le site devra être sur un terrain situé à plus de 30 m de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) ;

- ◆ le site évitera des terrains situés sur des espaces naturels, espaces verts publics, terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (par exemple : terres agricoles, etc.) ;
- ◆ réhabiliter les sites impactés par une pollution (friche industrielle), où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ;
- ◆ prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;
- ◆ maintenir ou restaurer les habitats naturels existants et la biodiversité ;
- ◆ maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels.

Nuisances sonores

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquels ils sont soumis. Le *reporting* environnemental interne informe régulièrement L'Oréal des éventuelles non-conformités sur ce sujet.

Provisions pour risque environnemental

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif. Deux sites ont provisionné un montant pour le traitement de leurs sols. La plus grande partie de cette provision correspond à un terrain qui ne nécessite pas de traitement pour l'activité qui y est exercée actuellement (voir note 13.4 du chapitre 4 "Comptes Consolidés").

Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue

Afin d'ancrer durablement la performance environnementale dans les *process* industriels, L'Oréal s'est engagé depuis 2003 dans la certification ISO 14001 « Management environnemental » de toutes ses usines. À fin 2015, 82 % des usines sont certifiées ISO 14001, soit 36 usines sur 44. Au cours des 3 prochaines années, les dernières usines acquises ou construites récemment seront certifiées ISO 14001. Le Groupe a également défini des processus et des directives permettant d'atteindre des niveaux d'excellence dans toutes les unités opérationnelles.

En outre, le Groupe a lancé en 2015 un programme de certification ISO 50001 « Management de l'énergie » avec l'objectif de certifier, selon une feuille de route définie, l'ensemble de ses usines d'ici à 2020. À fin 2015, 11 % des usines sont certifiées ISO 50001, soit 5 usines, dont 3 en France, 1 en Inde et 1 en Allemagne.

Déployer la politique environnementale au-delà des sites industriels

Réduire l'impact environnemental lié au transport

L'Oréal s'est engagé, dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, à réduire de 20 % les émissions de CO₂ par

unité de vente et par kilomètre générées par le transport de ses produits entre 2011 et 2020. Le Groupe a initié une réflexion pour optimiser ses circuits de distribution tout en engageant le dialogue avec les sociétés de transport partenaires pour recourir à des moyens de transport moins polluants.

Déployer la stratégie environnementale sur les sites administratifs et les centres de recherche

Les *process* permettant d'encadrer la politique environnementale sur les sites industriels sont progressivement déployés sur les sites administratifs et les centres de recherche. Des audits (risque, culture, mixte risque et culture, immobilier) y sont notamment pratiqués, les formations EHS sont désormais accessibles aux responsables EHS de ces sites, et de plus en plus définissent des plans d'actions CO₂, énergie, eau, et déchets. L'exigence de *reporting* des indicateurs environnementaux est dorénavant étendue à ces sites afin de pouvoir mesurer, suivre et manager leur performance de façon plus précise.

Intervenir aux côtés des fournisseurs et des sous-traitants

Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé depuis des années une politique environnementale tout au long de la chaîne de valeur de ses produits ainsi que de ses activités.

L'Oréal travaille, en effet, en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental de ses produits via l'éco-conception des emballages et des formules.

L'Oréal met également à disposition de ses fournisseurs des outils de formation visant à promouvoir les bonnes pratiques du Groupe. Le CDP *Supply Chain*, programme de *reporting* des émissions de CO₂ des entreprises via lequel le Groupe a invité 253 fournisseurs à participer en 2015, est notamment l'un des moyens permettant de les accompagner dans la construction de leur stratégie environnementale et de suivre l'amélioration de leur performance année après année.

Le Groupe s'assure aussi du contrôle des risques environnementaux associés à l'activité de ses sous-traitants axée sur le respect de la législation environnementale locale et la vérification de l'absence de risque pour l'environnement, dans le cadre des audits EHS (cf. partie 3.1.3.2). Lorsqu'une difficulté est identifiée, un plan d'amélioration est alors défini et son avancement contrôlé périodiquement.

Adaptation aux conséquences du changement climatique

Conscient des conséquences du changement climatique, le Groupe L'Oréal évalue et intègre ces risques dans sa démarche globale de gestion des risques afin de prévoir les solutions les plus adaptées.

Les principaux risques identifiés sont les suivants :

- ◆ l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des précipitations, en particulier dans des zones fluviales, peut interrompre momentanément ou ralentir les processus de production et de distribution ;
- ◆ des épisodes de sécheresse extrême sont susceptibles d'affecter la disponibilité des ressources ;

- ◆ les cyclones, ouragans et typhons peuvent dégrader les installations, ralentir la *supply chain* et potentiellement menacer la sécurité des employés.

Afin de gérer ces risques, d'en atténuer les impacts et de garantir la continuité de ses activités, L'Oréal a mis en œuvre un certain nombre de mesures :

- ◆ un plan de continuité des activités ainsi qu'un plan de gestion de crise ;
- ◆ une politique de sécurité permettant de gérer les conséquences d'événements climatiques extrêmes, en particulier sur le système informatique du Groupe, notamment ses *data center* ;
- ◆ des programmes d'aide à la préservation des ressources dans les zones souffrant de sécheresse.

Ces risques et leurs conséquences peuvent également représenter un risque financier pour le Groupe. Certains programmes d'assurances mondiaux mis en place permettent de les couvrir. (Voir 1.9.8. « Assurance » du présent Document).

3.1.4. L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DU GROUPE L'ORÉAL

Au-delà de sa performance économique, L'Oréal est un acteur engagé auprès de la société civile. À travers le programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a réaffirmé son engagement pour une croissance responsable et partagée avec ses salariés, ses fournisseurs et les communautés qui l'entourent.

L'engagement sociétal du Groupe s'étend bien au-delà de ses activités de mécène, L'Oréal entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes et interagit de manière suivie avec le tissu socio-économique local. Par ailleurs, L'Oréal applique les mesures les plus strictes en matière de sécurité des consommateurs, de lutte contre la corruption et de respect des Droits de l'Homme.

3.1.4.1. Assurer un dialogue constant avec les parties prenantes

L'Oréal attache une grande importance au dialogue avec ses parties prenantes, c'est-à-dire avec tous les acteurs dont l'intervention est susceptible d'impacter L'Oréal et tous ceux qui sont concernés par son activité.

Dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie.

À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficace et approprié avec tous les acteurs.

Une stratégie de dialogue évolutive

Le dialogue mené par L'Oréal avec ses parties prenantes a connu trois phases :

1^{re} phase : en amont de la définition des engagements 2020 du Groupe en matière de développement durable, L'Oréal a dialogué, entre 2011 et 2013, avec 754 organisations, dont 232 physiquement, au travers de forums organisés par le Groupe dans 8 pays clés, ainsi qu'avec des experts internes (*think tank*). Afin de fixer les axes prioritaires de sa stratégie de développement durable, le Groupe a lancé dès 2012 une « analyse de matérialité ». Elle a permis d'identifier 29 sujets d'attention partagés par les parties prenantes vis-à-vis du Groupe. L'Oréal a ainsi pu croiser les attentes des parties prenantes avec la définition de sa propre stratégie RSE.

L'analyse de matérialité s'est déroulée en 4 phases :

- ◆ identification et hiérarchisation des attentes des parties prenantes ;
- ◆ identification et hiérarchisation des enjeux de développement durable pour L'Oréal ;
- ◆ élaboration de la matérialité ;
- ◆ révision de la stratégie RSE et des indicateurs de L'Oréal.

Grâce à cette démarche, L'Oréal peut à intervalle régulier réviser les priorités de sa stratégie RSE, évaluer la pertinence de ses indicateurs et adapter son *reporting* en communiquant sur les sujets les plus « matériels », c'est-à-dire au cœur des préoccupations des parties prenantes et des principaux enjeux pour le Groupe.

2^e phase : le Groupe a mis en place en 2013 une plateforme de dialogue hébergée sur le site *loreal.com* permettant de poursuivre ce dialogue en ligne en offrant aux ONG et associations la possibilité d'interagir avec les experts du Groupe.

3^e phase : depuis 2013, L'Oréal constitue *ad hoc* des panels et des consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard d'ONG, d'associations et d'experts à sa réflexion et à ses projets.

Quelques initiatives en 2015

	LES RELATIONS ENTRETENUES	QUELQUES INITIATIVES
Les collaborateurs	L'Oréal déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail tout en restant à l'écoute de leurs préoccupations.	Plus de 50 % des collaborateurs du Groupe ont participé à l'Ethics Day en 2015, et plus de 4 100 questions ont été posées au niveau mondial. En 2015, ce <i>webchat</i> a été enrichi d'un appel à idées autour du programme de développement durable <i>Sharing Beauty With All</i> , ayant permis de recueillir plus de 1 400 idées venues de 58 pays.
Les fournisseurs	L'Oréal entretient un dialogue nourri avec ses fournisseurs et partage avec eux ses ambitions en matière de développement durable	Au gré de <i>Business Reviews</i> annuelles, L'Oréal échange avec ses fournisseurs sur 5 piliers : la qualité, l'innovation, la compétitivité, la livraison/ <i>supply chain</i> et la RSE. En 2015, 183 <i>Business Reviews</i> ont eu lieu.
Les consommateurs	L'Oréal est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs notamment en matière de développement durable.	À titre d'exemple, sur sa page Facebook, la marque Biotherm permet aux consommateurs de calculer leur consommation d'eau et leur donne des conseils pour la minimiser.
Les actionnaires	Pour garantir la relation de confiance qui lie L'Oréal à ses actionnaires, le Groupe entretient le dialogue grâce à des rencontres régulières et une palette d'outils multimédias.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Publication du 1^{er} Rapport d'Activité digital en 2015 ; ◆ Participation en 2015 pour la 12^e année consécutive au Salon Actionaria ; ◆ Tenue d'une dizaine de réunions d'actionnaires en France et en Belgique ; ◆ Diffusion de « Lettres aux Actionnaires » et de <i>newsletters</i>.
Les clients (distributeurs)	Comme avec ses fournisseurs, L'Oréal tisse avec ses distributeurs des relations étroites en les intégrant à l'élaboration de projets conjoints en matière de développement durable.	En 2015, la Division Grand Public a mené une expérimentation sur le recyclage avec Auchan en France, et un projet de PLV responsable avec l'enseigne Leclerc.
ONG et associations	<p>Le <i>Panel of critical friends</i> est une instance de gouvernance externe, qui examine chaque année les avancées du programme <i>Sharing Beauty With All</i>, apporte un regard critique sur les actions menées, suggère des améliorations et challenge l'ambition de L'Oréal en matière de développement durable.</p> <p>Depuis 2013, L'Oréal constitue des panels et consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard des ONG et associations à sa réflexion et à ses projets.</p> <p>Une fois par an, tous les collaborateurs de L'Oréal sont invités à consacrer une journée à des actions de volontariat auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent, tout en restant rémunérés.</p>	<p>En septembre 2015, le panel s'est réuni en présence de Jean-Paul Agon à Rio de Janeiro, au Brésil.</p> <p>En 2015, le Groupe a dialogué avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Une trentaine d'associations et d'ONG dans le cadre du projet <i>Carbone balanced</i> ; ◆ 7 experts internationaux ont travaillé avec le Groupe pour élaborer une méthodologie d'évaluation des impacts sociaux d'un produit cosmétique. 4 réunions se sont tenues en 2015 ; ◆ 10 experts internationaux dans le cadre de l'élaboration de l'outil d'évaluation environnementale et sociale de ses produits. <p>En 2015, lors de la 7^e édition du Citizen Day, près de 25 000 collaborateurs ont participé à l'événement dans 75 pays.</p>
Les agences de notation extra financière et les investisseurs	L'Oréal garantit la transparence de ses informations et échange régulièrement avec les agences extra financières, ainsi qu'avec des investisseurs sur des sujets de RSE.	L'Oréal est en contact avec notamment Vigéo, OEKOM, le CDP etc. pour échanger sur sa performance extra-financière et identifier les axes d'amélioration.
La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires	La Recherche et l'Innovation font partie intégrante de l'identité de L'Oréal qui entretient des liens étroits avec les chercheurs.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Au travers du programme de la Fondation L'Oréal <i>For Women in Science</i>, la Fondation récompense des scientifiques et attribue des bourses à de jeunes chercheuses ; ◆ L'Oréal est membre du Comité d'Orientations Stratégiques de la Fondation pour la Recherche et la Biodiversité (FRB).
Les pouvoirs publics	Au niveau local, comme national ou international, L'Oréal entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics <i>via</i> notamment des associations professionnelles.	L'Oréal est membre de nombreuses associations à travers le monde dont : <i>Cosmetics Europe</i> , the US <i>Cosmetics Industry Association</i> , CAFFCI (<i>China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries</i>), ISTMA (<i>Indian Soap and Toiletries Mfrs Association</i>), etc.
Les étudiants et les jeunes diplômés	L'Oréal est identifié comme l'une des entreprises les plus attractives pour les étudiants.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organisation de <i>Business Contests</i> en 2015, 13 000 étudiants à travers le monde se sont inscrits au jeu <i>Brandstorm</i> ; ◆ Soutien à différentes chaires, comme la chaire marketing de la <i>Saïd Business School</i>, de l'Université d'Oxford ou encore la chaire Leadership et Diversité de l'ESSEC en France.

3.1.4.2. Fort dynamisme des activités de mécénat de L'Oréal

L'Oréal a toujours été un acteur engagé en faveur de grandes causes et auprès des communautés qui l'environnent. Créée en 2007, la Fondation d'Entreprise L'Oréal a pour vocation de coordonner toutes les initiatives de mécénat qui se développent partout dans le monde à travers les filiales et les marques du Groupe. Cet engagement citoyen est devenu un axe stratégique de son développement.

Présidé par le Président-Directeur Général de L'Oréal, le Conseil d'Administration de la Fondation L'Oréal se compose de 15 membres dont 8 personnalités du Groupe et 7 personnalités extérieures, choisies pour leur expertise dans les domaines où la Fondation est engagée.

Les engagements de la Fondation L'Oréal s'articulent autour de deux thématiques majeures qui font partie de l'ADN du Groupe : la science et la beauté solidaire. Avec son action « Pour les Femmes et la Science », la Fondation suscite les vocations des jeunes filles dès le collège, encourage les chercheuses, et récompense l'excellence dans un domaine

où les femmes devraient être bien plus nombreuses. La Fondation L'Oréal déploie également des programmes humanitaires d'aide aux personnes en grande difficulté, en particulier les femmes victimes de cancer, de la précarité, de l'isolement, etc. Elle les aide à renouer avec l'estime de soi, à retrouver une féminité malmenée notamment grâce à un vaste programme d'éducation et de formation aux métiers de la beauté, « *Beauty for a Better Life* ».

« L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science » : un engagement de plus de 17 ans

Pour lutter contre la sous-représentation des femmes dans le monde scientifique, la Fondation L'Oréal a créé avec l'Unesco le programme « L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science » en 1998. Ce programme international est né d'une conviction : parce que le monde a besoin des sciences, la science a besoin des femmes. C'est pourquoi, chaque année, il identifie, récompense, encourage et met en lumière des femmes issues de tous les continents qui, par leurs découvertes, contribuent à faire progresser la connaissance.



2 250 femmes de sciences

issues de plus de 110 pays distinguées et récompensées depuis 1998

Parmi les 87 lauréates du Prix *L'Oréal-UNESCO*, deux d'entre elles, Elizabeth Blackburn et Ada Yonath, ont reçu le Prix Nobel en 2009.

Des Bourses de recherche sont aussi attribuées à l'échelle nationale, régionale et internationale, pour encourager des femmes en Doctorat ou Post-Doctorat, au talent prometteur, à poursuivre leur carrière scientifique.



236 Bourses de recherche

dans le monde dont 20 en France en 2015

La Fondation L'Oréal a lancé en France, en 2014, un nouveau programme dédié aux jeunes filles, « L'Oréal Pour les Filles et la Science », marquant une nouvelle étape dans l'engagement de la Fondation. Destiné à susciter plus de vocations scientifiques chez les lycéennes et à lutter contre les idées

reçues liées aux sciences et aux femmes en science, ce programme a bénéficié en 2015 d'une Convention avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

*"Beauty for a Better Life" : la Beauté pour se sentir mieux et s'en sortir mieux***Soins de Beauté et de Bien-être**

Convaincue des bienfaits physiques et psychiques d'une approche esthétique sur-mesure auprès des personnes vulnérables, la Fondation L'Oréal promeut l'intégration des soins de beauté et de bien-être en milieu médical et social.

Elle collabore notamment avec des centres d'expertise traitant du cancer comme *l'Institut Gustave Roussy* ou des associations comme *Joséphine pour la beauté des femmes* ou *Emmaüs Solidarité*.



5 500 bénéficiaires

de soins de beauté et de bien-être en 2015

Des formations aux métiers de la beauté pour les plus vulnérables

La Fondation développe un programme gratuit d'éducation et de formations s'appuyant sur les savoir-faire du Groupe L'Oréal, tels que la coiffure et le maquillage. Les bénéficiaires sont des femmes vulnérables socialement ou économiquement, des jeunes gens en rupture familiale ou en échec scolaire, des victimes de conflits ou de violences conjugales.

Les objectifs du programme : rendre à ces populations en grande détresse la motivation et le respect de soi et leur donner les moyens de leur réinsertion professionnelle à travers un enseignement de qualité assuré par des professionnels, un accompagnement durable adapté à chaque élève, et un diplôme développé en collaboration avec les autorités locales.



2 700 personnes en grande précarité

formées aux métiers de la beauté en 2015 dans le cadre du programme « *Beauty for a Better Life* »

Le programme de formation « *Beauty For a Better Life* » résulte d'un partenariat solide dans 20 pays (France, Chine, Indonésie, Vietnam, Cambodge, Colombie, etc.) entre la

Fondation L'Oréal, les filiales du Groupe, et des acteurs locaux reconnus comme les ONG et les autorités gouvernementales.

La Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice (« Opération sourire »). La Fondation L'Oréal permet à des enfants victimes de malformations congénitales

de retrouver une dignité perdue et de se réinsérer au sein de leur communauté. Ce sont plus de 1 400 enfants qui ont été opérés dans plus de 10 pays.



1 400 enfants opérés en 2015

dans le cadre de l'opération sourire

3.1.4.3. Déployer localement des initiatives en faveur des communautés

Au-delà des grands programmes initiés par la Fondation et déployés mondialement, chaque entité de L'Oréal est encouragée à mener des actions de proximité en lien avec sa réalité locale. En 2015, L'Oréal a ainsi soutenu plusieurs centaines de projets à travers le monde, des actions dans les domaines de la solidarité, de l'éducation, de la culture ou encore de l'environnement.

Citizen Day

Les collaborateurs L'Oréal à travers le monde peuvent consacrer une journée à des actions de volontariat auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent, tout en restant rémunérés ce jour-là par l'entreprise. Le *Citizen Day* permet au Groupe L'Oréal d'associer l'ensemble de ses équipes à ses engagements en matière de citoyenneté, convaincu de la capacité de chacun à jouer un rôle, et de l'impact collectif de l'action menée ensemble. Un choix très large d'actions sociales ou environnementales menées avec des centaines d'associations partenaires à travers le monde, ou élaborées avec les municipalités et collectivités locales proches des sites du Groupe est proposé aux équipes.

À la clé, une multitude d'initiatives, articulées autour de six grands thèmes : la jeunesse, la lutte contre l'exclusion, l'environnement, le handicap, la réinsertion professionnelle et la solidarité intergénérationnelle. Au programme : nettoyer des plages, ramasser des déchets, rénover des écoles, donner son sang, visiter des orphelinats et des maisons de retraite, aller à la rencontre de personnes seules ou en situation de fragilité et de multiples initiatives encore.

Devenu un véritable rendez-vous interne fédérateur et porteur de sens pour les collaborateurs, lors de cette 6^e édition, ce sont près de 25 000 collaborateurs qui ont participé dans le monde en 2015, dans 75 pays.

Poursuivre les initiatives locales en faveur de l'emploi

L'Oréal est un acteur économique de premier plan dans toutes les zones où il est implanté. À ce titre, il contribue à l'emploi au niveau local et participe au développement régional. Dans le cadre de sa politique d'insertion des personnes éloignées de l'emploi, le Groupe a engagé de nombreuses initiatives locales.

En 2015, le Groupe a poursuivi ses initiatives dans plusieurs pays avec notamment les exemples suivants :

L'usine de Soprococ (France, Aisne)

Le site de Soprococ a développé un partenariat avec l'ESAT nommé l'Envol (établissement de travail protégé, réservé aux personnes en situation de handicap et visant leur insertion ou réinsertion sociale). Afin de poursuivre ce partenariat et de l'étendre dans la région, Soprococ a fait intégrer cette structure au Club RH de la ville de Gauchy. Ceci a permis à L'ESAT l'Envol de décrocher de nouveaux contrats et de placer davantage de personnes avec un handicap mental.

Soprococ est également partenaire, depuis plusieurs années, de la Fondation de la 2^e chance qui accompagne les personnes ayant eu un accident de vie qui les a éloignées du monde professionnel. Trois nouveaux dossiers ont été instruits en 2015 (deux financements de formation et une création d'entreprise intervenue lors du Citizen Day 2015).

L'usine de Settimo (Italie)

L'usine de Settimo est engagée en faveur du handicap. Elle travaille activement avec les organisations nationales de soutien de l'autisme (Angsa et Fondazione TEDA) afin d'aider les personnes autistes à intégrer l'usine. Depuis 2011, neuf personnes atteintes d'autisme ont réalisé des stages dans les bureaux et les installations de production.

L'usine de Burgos (Espagne)

Le site a développé plusieurs initiatives afin d'aider les personnes éloignées du monde professionnel à accéder à l'emploi :

- ♦ le partenariat avec l'association *la Rueda* permet de former et d'intégrer des femmes battues au monde de travail et de recouvrer leur autonomie. Deux de ces femmes ont été recrutées en 2015 ;
- ♦ le partenariat avec l'association de secrétariat Gitan a permis d'intégrer des femmes d'origine gitane (3 femmes recrutées) et d'accompagner avec le programme « *Incorpora* » des jeunes adolescents gitans afin de leur montrer différents métiers ;
- ♦ parrainage de jeunes pour créer des entreprises avec le programme « *RRHH para los nuestros* ». Il s'agit d'un programme interne à l'usine qui a été développé par l'équipe des ressources humaines. Son objectif est d'accompagner les jeunes des familles des collaborateurs qui sont dans une situation de chômage de longue durée au moyen d'ateliers (CV, préparation aux entretiens, etc.). En 2015, 24 personnes ont été accompagnées et, parmi elles, 6 ont retrouvé du travail.

Par ailleurs, L'Oréal s'acquittera de la somme de 26 millions d'euros de Contribution Économique Territoriale au titre de l'exercice 2015.

Soutenir la formation des jeunes

Entreprise socialement impliquée, L'Oréal fait le pari de la jeunesse en s'investissant dans la formation des nouvelles générations. Depuis toujours, le Groupe développe, en effet, des partenariats étroits avec des écoles, des lycées mais aussi des universités, des grandes écoles de gestion, d'ingénieurs et de recherche. Son objectif : offrir aux étudiants la possibilité de découvrir l'entreprise au cours de leur cursus en leur proposant chaque année des stages et depuis plus de 20 ans des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans tous les métiers. Une évaluation qualitative des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) est effectuée chaque année.

Pour l'année 2015, L'Oréal en France devra s'acquitter de la somme de 5 023 681 euros au titre de la taxe d'apprentissage.

À travers ses sites et ses filiales, le Groupe multiplie les initiatives pour soutenir la formation des jeunes :

- ◆ l'usine de Sao Paulo (Brésil) s'engage dans la formation des jeunes en situation vulnérable qui habitent à proximité de l'usine. Avec le lancement de la « L'Oréal fabrication Academy », près de 70 bénévoles de l'usine se sont engagés dans un mouvement d'intégration socio-économique de ces jeunes. Ce projet a été développé en collaboration avec *Formare Program* et la Fondation IOCHPE qui accompagne, par l'éducation, les jeunes en difficulté d'insertion et venant de milieux socio-économiques vulnérables. La première classe de 20 adolescents a été diplômée en décembre 2015. Le parcours de formation est composé de 800 heures de cours théoriques et de plus de 160 heures de pratique. Les éducateurs, qui sont des collaborateurs bénévoles, ont été formés par des instructeurs à la méthode qui a été développée par la Fondation IOCHPE.
- ◆ l'usine de Burgos (Espagne) permet à plusieurs jeunes de poursuivre leurs études par des contrats de professionnalisation, ces jeunes doivent passer 340 heures dans différents départements de l'usine pour réussir leur diplôme. En 2015, 12 personnes ont pu ainsi être accompagnées.
- ◆ Capital Filles : depuis 2011, L'Oréal est partenaire de « Capital Filles », programme qui œuvre pour la lutte contre les stéréotypes en accompagnant des jeunes filles en classe de terminale. Des collaboratrices du Groupe, leurs marraines, aident les lycéennes à découvrir les métiers de L'Oréal, à les conseiller pour leur orientation. En 2015, 120 marraines de L'Oréal ont accompagné 120 lycéennes et le programme a été étendu en Roumanie où 29 marraines de L'Oréal sont volontaires.
- ◆ l'usine de Baddi en Inde est engagée pour accompagner les jeunes de son territoire et les aider à accéder à l'école. En collaboration avec la NGO *Nirmala Niketan*, l'usine a parrainé la création d'une école d'enseignement primaire dans un quartier pauvre de Baddi, permettant ainsi à près de 200 élèves défavorisés d'accéder à l'école. L'aide de l'usine a permis de financer une partie de l'infrastructure du bâtiment, l'achat des uniformes pour les élèves, ainsi que la formation et la rémunération des enseignants.



725 jeunes en alternance

(350 contrats d'apprentissage et 375 contrats de professionnalisation) étaient présents au 31/12/2015 au sein du groupe en France, dont 353 à L'Oréal S.A.

3.1.4.4. Loyauté des pratiques

Le Groupe L'Oréal est soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixés et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent.

Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption

L'Oréal, signataire du Pacte Mondial des Nations Unies

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient la lutte contre la corruption. Le Groupe s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et à appliquer la législation en vigueur, notamment les lois anti-corruption.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de Transparency International France.

La Charte Éthique de L'Oréal et les guides pratiques de lutte contre la corruption

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs comme ceux de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. 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.

L'Oréal a par ailleurs publié une politique plus détaillée sur la prévention de la corruption disponible sur loreal.com.

À l'égard des collaborateurs, le Groupe dispose également d'autres documents de référence chargés d'encadrer les pratiques et de lutter contre la corruption :

- ◆ *Guide spécifique de prévention de la corruption* : déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013, il traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal, notamment avec les Autorités Publiques et les intermédiaires. Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions.

Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Président-Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration. Cette politique mise en ligne sur le site internet de L'Oréal (www.loreal.com) rappelle les principes suivants :




- la politique de zéro-tolérance en matière de corruption ;
 - l'interdiction des paiements de facilitation ;
 - l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial ;
 - l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale ;
 - la communication de l'engagement de prévention de la corruption aux partenaires du Groupe ;
 - le respect de ces engagements par les intermédiaires ou agents qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé.
- ◆ *Guide collaborateur - Cadeaux / Invitations* : diffusé en 2014 dans l'ensemble du Groupe pour préciser les règles en la matière.
 - ◆ « *Nos Achats Au Quotidien* » : guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat. Ce document est traduit en 12 langues.

Une implication de tous dans la prévention de la corruption

Le Comité Exécutif	Il revoit périodiquement la politique de prévention de la corruption présentée au Conseil d'Administration.
Le Directeur du Risk Management et de la Compliance	Il est en charge de l'élaboration du dispositif de prévention de la corruption.
Les Patrons de Pays	Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et sont les garants du respect de la politique de prévention de la corruption.
Les collaborateurs	Ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier, leur Responsable du Contrôle Interne, leur Correspondant Éthique, le Directeur du Risk Management et de la Compliance et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement. L'objectif étant que toutes les situations rencontrées fassent l'objet d'un examen approfondi et, le cas échéant, que les mesures appropriées puissent être prises.

Partage de la lutte contre la corruption avec les partenaires du Groupe

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe. Il se réserve d'ailleurs le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois anti-corruption.

<p>L'évaluation des risques Groupe</p> 	<p>Le risque corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe. Un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local, y compris en matière de corruption, et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir.</p>
<p>Procédures spécifiques des Ressources Humaines</p>	<p>La compétence éthique « Obtenir des résultats avec intégrité » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.</p>
<p>Démarche « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal</p> 	<p>Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de corruption, notamment <i>via</i> un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption.</p>
<p>Contrôle Interne dans le cadre des procédures de contrôle des activités opérationnelles</p> 	<p>Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles et notamment en matière de séparation des tâches. Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels portant sur l'Éthique. Ces entretiens comportent des questions dédiées à la corruption et sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers.</p>
<p>Diligences préalables à des projets d'acquisitions</p>	<p>Les réponses au « questionnaire éthique » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte de la prévention du risque de corruption par les entreprises.</p>

Un Groupe engagé en faveur des Droits de l'Homme

L'Oréal, signataire du Pacte Mondial des Nations Unies

L'Oréal est adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme. Ceci inclut notamment les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent. Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Une implication de tous les collaborateurs dans le respect des Droits de l'Homme

- ◆ Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a pour mission de veiller au respect des Droits de l'Homme. Cette mission lui a été confiée par le Président-Directeur






Général de L'Oréal, auquel il rend compte régulièrement. Il informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

- ◆ Les Patrons de Pays sont responsables de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits de l'Homme dans leur pays. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et Directeur des Ressources Humaines Pays afin de les sensibiliser aux questions des Droits de l'Homme.
- ◆ Les équipes Ressources Humaines sont en charge du respect des Droits de l'Homme vis-à-vis des collaborateurs.
- ◆ Les équipes Achats sont en charge du respect des Droits de l'Homme dans les sites des fournisseurs et sous-traitants.
- ◆ Les collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, leur Correspondant Éthique et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement.

La Charte Éthique de L'Oréal et autres politiques en faveur des Droits de l'Homme

<p>L'Esprit L'Oréal</p>	<p>Principaux engagements vis-à-vis des collaborateurs (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée).</p> <p>Engagements du Groupe sur l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, sur le choix des fournisseurs et la contribution à la communauté.</p>
<p>Charte Éthique</p>	<p>Engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme, en se référant en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme. L'Oréal soutient également les Principes d'Autonomisation des Femmes (Womens' Empowerment Principles) des Nations Unies.</p>
<p>« Nos Achats Au Quotidien »</p>	<p>Guide pratique destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions dans les relations avec les fournisseurs.</p>
<p>Lettre d'engagement éthique</p>	<p>Il est demandé aux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la lettre d'engagement éthique qui fait référence au respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale.</p>
<p>« Travail des Enfants chez nos Fournisseurs / Sous-traitants »</p>	<p>Description des principaux engagements concernant le travail des enfants chez les fournisseurs / sous-traitants.</p>

Les actions mises en œuvre pour les Droits de l'Homme au sein du Groupe

<p>Evaluation des risques</p> 	<p>L'évaluation des risques en matière de Droits de l'Homme s'appuie notamment sur les indicateurs Maplecroft ⁽¹⁾. Un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits de l'Homme) au niveau local. Depuis 2013, 87 % des Pays ont procédé à leur auto-évaluation des risques éthiques. L'analyse précise du risque au niveau des fournisseurs et sous-traitants est effectuée par la Direction des Achats, notamment au moyen d'audits sociaux.</p> <p>Un système de reporting éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique, notamment sur les Droits de l'Homme. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique. 100 % des Pays ont complété leur reporting annuel sur l'éthique en 2015.</p>
<p>Communication continue</p> 	<p>Ethics Day : une journée annuelle sur l'éthique est organisée depuis 2009. Un <i>webchat</i> 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, y compris concernant le respect des Droits de l'Homme. Des dialogues sur l'éthique sont également organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays.</p> <p>En 2015, plus de 50 % des collaborateurs ont participé à ces dialogues et plus de 4 100 questions ont été posées au niveau mondial.</p> <p>Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. En 2015, il s'est ainsi rendu dans 22 pays, soit un total de 48 pays visités depuis fin 2013.</p> <p>97 % des pays ont communiqué sur au moins un des thèmes relatifs aux Droits de l'Homme. Les collaborateurs disposent, par ailleurs, d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique, y compris sur les Droits de l'Homme.</p>
<p>Formation</p> 	<p>Un e-learning spécifique et obligatoire sur l'éthique couvrant notamment des sujets Droits de l'Homme est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au 31 décembre 2015, 75 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. • 16 formations présentiels ont été dispensées à 364 collaborateurs, soit 1 921 heures de formation en 2015. • En 2015, 51 acheteurs ont été formés sur les achats responsables. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur. • 90 % des pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits de l'Homme dans leurs formations locales.
<p>Procédures spécifiques des Ressources Humaines</p>	<p>La compétence éthique « Agit/Dirige avec générosité » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs.</p>
<p>Procédures opérationnelles</p> 	<p>Conformément à ses engagements de respecter les principes de la Convention sur la Diversité Biologique, dès 2005, L'Oréal a intégré dans sa démarche d'approvisionnement durable des matières premières renouvelables le respect des droits des peuples autochtones qui repose sur l'obtention d'un accord préalable, ainsi que sur la garantie d'un juste retour aux populations locales.</p> <p>Lors du choix d'un site en acquisition ou lors de la mise en place d'un bail en état futur d'achèvement, L'Oréal s'assure que le vendeur est devenu propriétaire et a compensé les éventuels occupants/utilisateurs en respectant les textes internationaux.</p> <p>L'accord de la Direction Sûreté du Groupe est exigé avant de choisir un nouveau prestataire de sûreté ou de renouveler un contrat en cours avec un prestataire. Lorsque cela est localement possible, L'Oréal privilégie les prestataires de service sûreté ayant adhéré au Code de conduite international des entreprises de sécurité privées (<i>International Code of Conduct</i>).</p> <p>Les filiales contractent localement les prestations de sécurité (gardiennage) et vérifient les compétences, accréditations officielles et formation des agents de sécurité.</p>
<p>Diligences préalables à des projets d'acquisitions</p>	<p>Les réponses au « questionnaire éthique et Droits de l'Homme » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, au non-respect des Droits de l'Homme (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).</p>
<p>Démarche « Parlons-en Ensemble » de L'Oréal</p> 	<p>Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de Droits de l'Homme, notamment via un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique Droits de l'Homme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucune allégation de violation des Droits de l'Homme, notamment concernant la violation des droits des peuples autochtones, n'a été remontée au Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, en 2015.

(1) Maplecroft est un cabinet de conseil en stratégie et analyse des risques, internationalement reconnu, qui fournit un large portefeuille d'analyses des risques, dont les risques liés aux Droits de l'Homme.

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal *

LES POLITIQUES SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DU GROUPE L'ORÉAL

Promotion et respect des conventions de l'OIT

Bien qu'aucun site L'Oréal ne soit identifié comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au non-respect de la liberté d'association et/ou négociation collective, au travail forcé, au travail des enfants ou à la discrimination, l'ensemble des sites L'Oréal, où qu'ils soient dans le monde, font l'objet d'un contrôle sous la forme d'un *reporting* annuel obligatoire, via la plateforme de *Reporting Éthique Annuel* et le système intranet *Country reporting* pour la collecte des données Ressources Humaines.

Tous les audits sociaux auprès des fournisseurs traitent de la question de la liberté d'association et de la négociation collective, du travail forcé, du travail des enfants et de la discrimination. En cas de non-conformités majeures, des plans d'actions correctives sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformités les plus sérieux ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peuvent entraîner l'arrêt des relations commerciales ou, le cas échéant, le non-référencement d'un nouveau fournisseur.

	EN INTERNE	AUDITS SOCIAUX DES FOURNISSEURS
Le respect de la liberté d'association et le droit de négociation collective	Les mesures prises sont décrites au paragraphe 3.1.2.6. « Relations sociales ». Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.	2,2 % <input checked="" type="checkbox"/> des non-conformités relevées portaient sur le chapitre de la liberté d'association. L'essentiel des non-conformités concernaient l'absence d'élection syndicale ou de formation de Comité de Travailleurs dans les pays où cela est une exigence locale.
L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire	Le recours au travail pénitentiaire est possible lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et payé au prix du marché. Les fournisseurs/sous-traitants doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours. Par ailleurs, l'ensemble des entités du Groupe est tenu de s'assurer qu'aucun collaborateur ne fait l'objet de rétention de documents d'identité, de voyage, ou soit contraint de payer de frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent sans lesquels il ne pourrait quitter son emploi.	5,6 % <input checked="" type="checkbox"/> des non-conformités relevées portaient sur le chapitre travail forcé. L'essentiel des non-conformités concernaient la rétention des documents d'identité, des contrats abusifs ou le paiement d'une somme d'argent pour obtenir un poste.
L'abolition du travail des enfants	Toutes les entités de L'Oréal sont tenues de vérifier l'âge de leurs nouveaux collaborateurs au moment de leur embauche. L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire de tous ses collaborateurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par l'Organisation Internationale du Travail. Compte tenu de leur jeune âge, les collaborateurs âgés de 16 à 18 ans font l'objet d'un suivi particulier. Il n'est pas possible de recourir à eux pour un travail de nuit, des heures supplémentaires, du travail impliquant l'utilisation de substances ou d'outils dangereux ou le port de charges lourdes. Ils bénéficient de la mise en œuvre d'un plan de formation renforcé, avec désignation d'un « tuteur » interne et inscription sur un registre spécial. En 2015, 725 collaborateurs de 16 à 18 ans ont travaillé au sein des entités du Groupe.	Aucun <input checked="" type="checkbox"/> des audits sociaux réalisés en 2015 chez les fournisseurs et sous-traitants travaillant actuellement avec le Groupe n'a révélé de cas de travail des enfants. Lors d'un audit prospectif en Chine, il a été décidé de ne pas travailler avec un nouveau fournisseur notamment en raison du risque de travail d'enfant.
L'élimination de toute forme de discrimination	Les mesures prises sont décrites au paragraphe 3.1.2.7. « Diversité et égalité des chances ».	1 % <input checked="" type="checkbox"/> des non-conformités relevées portaient sur le chapitre « Discrimination ».

Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

3.1.4.5. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Garantir la qualité et la sécurité des produits dans le monde entier

La sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal. L'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et c'est un prérequis à la mise sur le marché de tout produit.

Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées à tous nos produits afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.

Le Groupe L'Oréal a mis en place une entité mondiale (Worldwide Safety Evaluation, WSE) composée de près de 100 collaborateurs répartis sur 3 continents et dont la mission est d'évaluer et garantir l'innocuité des produits développés par le Groupe.

Évaluer la sécurité des Produits

L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés par le Groupe, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse et de même niveau, de leur sécurité. Ainsi, les évaluations réalisées par cette entité (*Worldwide Safety Evaluation, WSE*) et basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet ainsi à L'Oréal de répondre aux exigences de sécurité des réglementations en vigueur dans l'ensemble des pays où ses produits sont commercialisés en attestant de leur sécurité d'utilisation. Chaque produit mis sur le marché fait l'objet d'un rapport sur la sécurité.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur celle de chaque ingrédient qui entre dans la composition et sur celle du produit fini lui-même. Elle se fait sur la base des données de

sécurité existantes et des dernières connaissances médicales et scientifiques. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux questions de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou en substituant certaines substances en fonction des nouvelles données.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis plus de 20 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire. Ainsi, le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique permet au Groupe de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits ou ingrédients, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Une exception pourrait être considérée si une autorité de tutelle nationale l'exigeait dans le cadre de son arsenal législatif et réglementaire.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.



Cosmétovigilance et impact sur l'évaluation de la sécurité

Enfin, après la mise sur le marché, L'Oréal continue à évaluer l'utilisation et la tolérance de ses produits vendus via le réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par ses méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit.

Cette organisation permet d'identifier d'éventuelles intolérances exceptionnellement « anormales » sur le marché.

Dans de tels cas, des investigations complémentaires peuvent être proposées aux consommateurs concernés. Le dossier du produit est ensuite réexaminé afin d'identifier la cause de cette intolérance et de prendre si nécessaire les mesures qui s'imposent. Si nécessaire, une modification de la composition de la formule peut être mise en œuvre.

Ces informations sont utilisées pour actualiser les dossiers des produits cosmétiques correspondants.

3.2. LE PROGRAMME SHARING BEAUTY WITH ALL

Un objectif de croissance durable

Le programme *Sharing Beauty With All* présente les objectifs que L'Oréal s'est fixés à l'horizon 2020 dans le but de réduire son impact environnemental et de renforcer ses engagements sociaux et sociétaux, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'environnent.

Ce programme, dont les résultats sont revus et challengés chaque année par un panel d'experts internationaux indépendants (*panel of critical friends*⁽¹⁾) repose sur quatre piliers :



(1) Le panel d'experts internationaux présidé par José Maria Figueres (Ancien Président du Costa Rica, Président de la Carbon War Room, très engagé sur les sujets environnementaux), Sze Ping, Directeur Général du WWF Chine, Mehjabeen Abidi-Habib, chercheuse pakistanaise en écologie humaine, spécialiste de la gestion des ressources naturelles, HRH Celenhle Dlamini, sud-africaine, l'un des Directeurs de l'Ubuntu Institute, Analisa Balares, américaine, Fondatrice et PDG de Womensphere™, qui développe des outils média, des communautés en ligne et un prix destiné à inspirer et encourager les femmes qui visent à faire une différence dans le monde, Christian de Boisredon, français, initiateur du concept de « journalisme d'impact » par le biais de Sparknews, afin de mettre en lumière des initiatives positives dans le monde entier, David Jones, ancien président d'Havas Worldwide, Fondateur de One Young World et tuteur de l'ouvrage Who cares win, Khalid AlKhudair, fondateur et CEO de Glowork, une organisation engagée à l'émancipation par l'emploi des femmes en Arabie Saoudite. Invité en 2015 : Helio Mattar, Président du Brazilian Akatu Institute for Conscious Consumption.

3.2.1. INNOVER DURABLEMENT

« D'ici à 2020, 100 % des produits du Groupe démontreront un bénéfice environnemental ou social. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
100 % des produits du Groupe démontreront un bénéfice environnemental ou social. À chaque fois que sera inventé ou rénové un produit, son profil environnemental ou sociétal sera amélioré sur au moins l'un des critères suivants :	74 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré ⁽¹⁾ .
♦ la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte ;	22 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social/environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières (MP) d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte.
♦ la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment en eau ;	22 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.
♦ le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré ;	43 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré.
♦ le nouveau produit a un impact sociétal positif.	14 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré grâce à un impact sociétal positif.

(1) Il s'agit des produits nouveaux, c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du groupe ou des produits pour lesquels le packaging a été rénové en 2015.

Objectif 2020 : 100 % des produits du Groupe démontreront un bénéfice environnemental ou social.

Au quotidien, l'utilisation des matières premières ayant un profil environnemental favorable est encouragée auprès des formulateurs. Les matières premières n'ayant pas d'impact prévisible sur l'environnement aquatique, ou encore les matières premières d'origine renouvelable sourcées durablement ou respectant les principes de la chimie verte, sont favorisées dès la conception des formules.

3.2.1.1. Privilégier l'utilisation de matières premières renouvelables et issues de sources durables

La préoccupation constante du Groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est de garantir la durabilité des ressources, au-delà des considérations de qualité.

En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le Protocole de Nagoya dont l'objectif est de réglementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et de partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal n'a eu de cesse, depuis 2005, de s'inscrire dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la Biodiversité. Pour cela, le Groupe privilégie notamment l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable,

c'est-à-dire dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale, et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable.

L'approvisionnement responsable : le programme *Sharing Beauty With All* a renforcé les ambitions du Groupe dans tous les domaines du développement durable. Ainsi, en 2020, les matières premières renouvelables devront provenir à 100 % de sources durables. Elles doivent pour cela :

- ♦ être traçables en disposant d'une origine botanique et géographique identifiée ;
- ♦ intégrer les principaux enjeux de développement durable tout au long de leur chaîne de production (comprenant le respect des Droits de l'Homme selon les principes édités par l'OIT, la préservation de la biodiversité et le développement social).

En 2015, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine.

Sur les 300 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, moins de 10 % (en nombre) présentent de forts enjeux de Biodiversité (mesures de protection, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'actions spécifiques engagés avec les fournisseurs et avec l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Fin 2015, 94 % des matières premières renouvelables, représentant les plus forts volumes d'achat du Groupe et dérivant des espèces identifiées comme les plus sensibles, font l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable (c'est le cas par exemple pour 100 % des approvisionnements en huile de palme et dérivés).

L'Oréal a défini des indicateurs de « risque *sourcing* durable » permettant d'évaluer les initiatives prises en faveur de l'utilisation de matières premières renouvelables et durables. Les critères écologiques, sociaux et sociétaux sont pris en considération. Des « Fiches Plantes » ont, par exemple, été réalisées pour l'ensemble des espèces végétales susceptibles d'être utilisées. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées.

La chimie verte promeut le développement d'ingrédients provenant de matières premières végétales renouvelables, dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants et d'énergie, et la production de déchets sont réduits au minimum.

VALORISATION DU SON DE QUINOA BOLIVIEN, OU COMMENT LA BIODIVERSITÉ DEVIENT SOURCE D'INNOVATION

Considéré comme un résidu, le son de quinoa (l'enveloppe protégeant la graine) n'était pas exploité jusqu'à présent. Les chercheurs de L'Oréal ont démontré que les saponines et les polyphénols qu'il contient offrent des propriétés exfoliantes. En 2015, le Groupe a mis en place, en Bolivie, un projet d'approvisionnement responsable de son de quinoa, apportant ainsi un nouveau débouché à cette culture qui va bénéficier à 250 familles. Avec ses partenaires locaux, L'Oréal contribue à former les producteurs aux pratiques agricoles bas-carbone. Renouvelable, issu de source durable, obtenu par un procédé de chimie verte et biodégradable, le son de quinoa est une matière première exemplaire du programme d'innovation durable de L'Oréal.

Résultats 2015

Plus de 50 % en volume des matières premières utilisées par L'Oréal sont renouvelables, soit environ 1 400 ingrédients issus de près de 300 espèces végétales provenant de plus de 80 pays.



31 % en nombre des matières premières nouvellement référencées par le Groupe sont renouvelables et 47 % de celles-ci sont respectueuses des principes de la chimie verte.

L'Oréal a finalisé les campagnes de traçabilité lancées auprès de l'ensemble de ses fournisseurs, permettant ainsi à 100 % des ingrédients d'origine végétale d'être aujourd'hui tracés jusqu'à leur pays de production, voire même jusqu'au site de production de la biomasse.

Certains produits commercialisés en 2015 présentent un taux de matières premières renouvelables qui dépasse 90 %.

- ◆ Après-Shampooing Repair Inside, Matrix Biolage ;
- ◆ Extraordinary Oil Rebalancing Facial Oil, L'Oréal Paris ;
- ◆ Déodorant biologique lin, Ushuaia ;
- ◆ Drops of Youth Concentrate, The Body Shop ;
- ◆ Nuit des Reines, Sanoflore.

ASSOCIER LES FOURNISSEURS DU GROUPE À SA DÉMARCHE DE PROGRÈS

L'Oréal a défini une démarche de progrès qui lui permettra d'atteindre les objectifs de *Sharing Beauty With All*. La dimension globale du programme a encouragé le Groupe à partager cette démarche avec ses fournisseurs de matières premières renouvelables. L'Oréal est attentif à quatre critères : la traçabilité, la conformité, la prise en compte des enjeux critiques et l'opposabilité.

Une investigation poussée sur les chaînes d'approvisionnement est engagée avec certains fournisseurs pour les matières premières les plus sensibles. Elle va de l'analyse documentaire à une enquête de terrain menée par une tierce partie indépendante. L'investigation varie en fonction de la nature et du niveau de risque environnemental et social. En 2015, cette méthode a fait l'objet de plusieurs revues critiques par des parties prenantes externes. Elles ont permis de reconnaître la pertinence de ce système de management de l'approvisionnement durable des matières premières renouvelables.

En cas d'écart avec les objectifs de *sourcing* durable du Groupe, des plans d'actions correctifs sont engagés en coopération avec les fournisseurs et l'appui systématique de tiers externes indépendants.

Le Groupe, intègre par ailleurs les enjeux environnementaux et sociaux relatifs aux opérations industrielles de ses fournisseurs (programme d'achats responsables « *Buy & Care* »).

Lutter contre la déforestation

Dans le cadre de son engagement « zéro déforestation », L'Oréal déploie une stratégie innovante de traçabilité de ses dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (petits planteurs, ONG et fournisseurs) :

- ◆ 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO (www.rspo.org) depuis 2012 ;
- ◆ 50 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées (jusqu'aux moulins).

L'Oréal, acteur responsable et innovant

L'Oréal consomme moins de 1 000 tonnes d'huile de palme chaque année, mais consomme néanmoins 60 000 tonnes de dérivés d'huile de palme (qui provient de la pulpe du fruit du palmier) et d'huile de palmiste (extraite de l'amande de ce fruit). Ces deux huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition de ses produits.

Continuer l'effort de certification

100 % des volumes d'huile de palme utilisés par L'Oréal répondent aux normes et procédures de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), via l'un de ses modèles de traçabilité les plus exigeants, le modèle SG (*Segregated*). Concernant les dérivés, également 100 % certifiés, L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 26 % de « Mass Balance » à fin 2015, contre 11 % en 2014 (le complément reste couvert par le modèle RSPO « *Book & Claim* »).

Assurer la traçabilité des dérivés jusqu'aux moulins

Dans le cadre de son engagement « Zéro déforestation » pris en 2014, le Groupe s'est engagé à tracer jusqu'aux moulins, d'ici fin 2015, les principaux dérivés de palme et de palmiste qu'il utilise. Un travail difficile car le processus de transformation des dérivés implique une multitude d'acteurs et une ramification importante des chaînes d'approvisionnement.

Une première phase d'enquête a été menée en 2014, avec l'appui d'un cabinet expert indépendant, auprès des fournisseurs stratégiques de L'Oréal, qui approvisionnent plus de la moitié de ses volumes de dérivés de palme et de palmiste. En 2015, L'Oréal a ainsi continué à enrichir sa collecte de données en étendant le périmètre à la totalité de ses fournisseurs pour pouvoir tracer et identifier l'origine de 100 % de ses principaux dérivés de palme et de palmiste. Les résultats de ce travail permettent d'établir que la Malaisie et l'Indonésie sont les principaux pays d'approvisionnement, et que 79 % de ces volumes de dérivés de palme et de palmiste pourraient être tracés jusqu'aux raffineries (près de 30 raffineries identifiées) et 48 % jusqu'aux moulins (près de 600 moulins identifiés).

Le Groupe a, par ailleurs, entamé un travail de vérification sur les produits tracés jusqu'aux moulins identifiés, pour s'assurer qu'ils ne sont pas liés à la déforestation. Une seconde phase d'investigation a été lancée en mai 2015, auprès du reste des fournisseurs de dérivés de palme et de palmiste. Les résultats seront disponibles en 2016.

Malaisie : soutenir les petits planteurs de palme

Les petits planteurs indépendants représentent environ 40 % de la production mondiale d'huile de palme. Maîtrisant mal les pratiques agricoles, ils sont parfois contraints, pour augmenter leurs faibles rendements, d'étendre leurs exploitations de manière illégale. En Malaisie, L'Oréal a engagé un projet baptisé SPOTS (*Sustainable Palm Oil & Traceability with Sabah small producers*), inédit sur le marché des dérivés du palme, où la traçabilité de la production jusqu'à la plantation n'existe pas. En partenariat avec trois de ses fournisseurs, tous engagés à long terme sur le projet, et avec l'appui de Wild Asia, une entreprise à vocation sociale, L'Oréal s'est engagé à acheter la production certifiée RSPO de 500 petits exploitants durant 5 ans. Ces derniers se voient ainsi garantir un accès plus juste et pérenne au marché international, ce qui leur permet d'améliorer leurs pratiques agricoles comme leurs conditions de vie et ainsi éviter toute déforestation.

À fin 2015 :

- ◆ 100 % des approvisionnements en huile de palme et dérivés sont certifiés RSPO ;
- ◆ 50 % des principaux dérivés d'huile de palme sont d'origine identifiée (moulin).

Mais aussi :

- ◆ 100 % des approvisionnements brésiliens en huile de soja sont certifiés bio et équitables ;
- ◆ 100 % du papier utilisé pour les notices et 99,8 % du carton utilisé pour les étuis sont certifiés issus de forêts gérées de façon durable (FSC ou PEFC) ;
- ◆ 83 % du papier de bureau utilisé par le Groupe est certifié FSC. Si l'on intègre les autres certifications et le papier recyclé, 91 % du papier de bureau est sourcé durablement.



100 % des approvisionnements en huile de palme certifiés durables

selon les critères de la RSPO

3.2.1.2. Réduction de l'empreinte environnementale notamment sur l'eau

L'Oréal a ouvert son premier laboratoire d'écotoxicologie dès 1995 pour anticiper et réduire son empreinte environnementale. Grâce à cette initiative, le Groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses

produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Il évalue les matières premières entrant dans la formulation des produits dès la phase de conception, permettant ainsi une stricte sélection des ingrédients.

ÉVALUER LES INGRÉDIENTS

Le Groupe a aussi développé plusieurs outils et démarches permettant de caractériser l'impact potentiel des ingrédients sur la biodiversité et sur l'eau :

- ◆ des méthodes innovantes de mesure précoce de l'écotoxicité aquatique des matières premières et des formules ont vu le jour au sein du laboratoire de recherche environnementale ;
- ◆ en 2004, le Groupe a initié l'évaluation de l'ensemble de son portefeuille de matières premières selon trois critères : la persistance, c'est-à-dire la résistance des molécules aux dégradations biologiques naturelles, la bioaccumulation, la capacité des organismes à absorber et concentrer des substances chimiques, et la toxicité environnementale ;
- ◆ en 2013, un indice permettant de quantifier la performance environnementale d'une formule cosmétique a été développé. Pour cela, une méthode de calcul de l'Empreinte Eau spécifique aux produits cosmétiques, a également été appliquée (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité aquatique) à l'ensemble du portefeuille de formules.

Résultats 2015

40 000 formules ont été évaluées sur la base des critères précédents.

créé, fin 2015, pour garantir que toutes les nouvelles formules soient élaborées dans le but d'avoir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré. Ainsi, toutes les équipes de formulateurs ont accès à ces informations pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de nouveaux produits.

Parmi les nouveaux produits lancés en 2015, on trouve ainsi des produits présentant des niveaux de biodégradabilité compris entre 97 et 99 % au sein des différentes Divisions de L'Oréal : Men cleanser/Armani ; déodorant Hibiscus bio/Ushuaïa ; shampoing pour bébé au miel/Cadum ; soin cheveux Booster Discipline/Kérastase ; gommage corps à la canneberge/The Body Shop.

EXEMPLE

L'Oréal Paris a lancé en Chine un shampoing antipelliculaire (sans-silicone *Transparent AD SH-Extra Fresh et AD SH-Extra Moist avec l'actif antipelliculaire Octopyrox*) présentant un profil environnemental amélioré avec :

- ◆ une biodégradabilité de 92 % supérieure à la moyenne de la catégorie ;
- ◆ une empreinte eau réduite d'au moins 80 % par rapport à la moyenne de la catégorie « Shampoings antipelliculaires pour cheveux normaux, naturels ou gras ».

En 2014, L'Oréal a porté le taux de biodégradabilité moyen des shampoings à 90 % et celui des gels douche à 90 % ⁽²⁾.

Mesurer l'impact environnemental des formules et améliorer leur biodégradabilité

Depuis plusieurs années, L'Oréal réalise des analyses de cycles de vie de ses produits afin d'identifier et d'évaluer leurs impacts sur l'environnement. Ces études démontrent qu'un des principaux impacts environnementaux est lié à la quantité d'eau prélevée et à la qualité de l'eau rejetée, lors de la phase d'usage.

Afin de minimiser cet impact, le Groupe travaille à mesurer et augmenter la biodégradabilité de ses formules et à diminuer l'empreinte eau ⁽¹⁾.

Un nouvel outil d'écoconception créé fin 2015

Pour classer les produits en fonction des bénéfices offerts au consommateur, l'ensemble des 19 types de produits fabriqués par le Groupe (shampoings, soin du cheveu, gels douche, soin de la peau, nettoyants, coloration, *styling*, déodorants, solaires, maquillage, parfums, etc.) ont été analysés. Après avoir défini 143 catégories de produits et passé au crible plus de 40 000 formules entre 2014 et 2015, un outil d'écoconception a été

3.2.1.3. Améliorer le profil environnemental des emballages

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. La diminution de leur empreinte environnementale s'inscrit donc naturellement dans l'engagement « Innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All*.

L'Oréal a mis en place, dès 2007, une politique Emballages et Environnement basée sur 3 piliers, appelée les « 3R » :

- ◆ le Respect : respecter les consommateurs, l'environnement et la biodiversité ;
- ◆ la Réduction : concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids optimisés ;
- ◆ le Remplacement : substituer aux matériaux d'origine non renouvelable des matériaux alternatifs tels que les matériaux recyclés, les matériaux biosourcés.

(1) L'amélioration de la biodégradabilité et de l'empreinte eau des nouvelles formules mises en production à partir de 2015 sera évaluée en prenant comme référence les valeurs moyennes des formules commercialisées en 2013 ayant les mêmes bénéfices cosmétiques et, pour les formules renouvelées, la formule précédente.

(2) Biodégradabilité moyenne : elle est calculée à partir des volumes de vente, c'est pourquoi il est fait un reporting sur l'année 2014, les chiffres consolidés des ventes 2015 seront disponibles mi-février et l'analyse de l'ensemble de la biodégradabilité des produits vendus en 2015 sera réalisée pour mars 2016.

Ces piliers s'appliquent en amont du lancement, dès le *brief* Marketing, et sont orchestrés par un *process* global et systématique d'écoconception des emballages. De façon continue, ce *process* s'enrichit de documents et d'outils. Conscientes que le développement durable est une attente des consommateurs et une source d'innovation, les équipes Packaging & Développement sont pleinement impliquées dans le programme *Sharing Beauty With All*.

Cette approche a été étendue aux meubles de PLV (Publicité sur Lieu de Vente). Un *process* d'écoconception s'appuyant sur 20 bonnes pratiques ainsi que des indicateurs clés de performance a été mis en place. Un pilote a été lancé en 2015 et début 2016, ce *process* a été déployé sur 5 entités opérationnelles. L'Oréal a également participé aux Comités de Validation de la certification des 5 premières entreprises de PLV à être auditées selon le référentiel ÉCO POPAI (pour l'éco-conception des PLV).

Le Respect : matérieo-vigilance et respect des ressources

L'Oréal exige le niveau de qualité alimentaire pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec le produit. Le Groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer que les emballages ne contiennent pas de substances sensibles. Pour s'assurer de la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits sont régulièrement conduits.

Le Groupe s'est également imposé de supprimer le PVC de tous ses emballages. Hors acquisitions récentes, le PVC représente en 2015 moins de 0,3 % du plastique consommé dans le Groupe, et la quantité de PVC consommée en 2015 a été réduite de 51 % par rapport à 2014.

La maîtrise de l'origine des matériaux composant les emballages est un enjeu majeur qui exige un *sourcing* responsable. L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser pour ses emballages en papier, carton ou bois, des matières provenant de forêts gérées de façon responsable, exploitées dans le respect des hommes et des écosystèmes forestiers et assurant le maintien de la biodiversité. Le papier et le carton utilisés pour les emballages sont issus de forêts certifiées de préférence FSC, ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC International). En 2015, 100 % du papier utilisé pour les notices et 99,8 % du carton utilisé pour les étuis sont certifiés issus de forêts gérées de façon durable. Cette démarche de certification est également mise en place pour la PLV (meubles en carton, impressions graphiques) : en 2015, 82 % du papier/carton utilisé en PLV est certifié (chiffre couvrant

80 % des dépenses sur cette catégorie). Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du *Forest Stewardship Council* (FSC) et la marque FSC est la seule revendiquée sur les emballages des produits L'Oréal.

Au-delà de la certification de la source, L'Oréal demande à ses imprimeurs de faire certifier l'ensemble de leur domaine d'activité afin de garantir la traçabilité du produit certifié. Fin 2015, 88 % des imprimeurs de papier et 98,4 % des imprimeurs d'étui étaient certifiés.

La Réduction : une optimisation systématique des ressources utilisées pour les emballages

La réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un levier majeur de l'amélioration du profil environnemental des produits. L'Oréal lance chaque année de nouvelles initiatives visant à réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages. Elles sont ensuite comptabilisées sous forme d'indicateurs.

4 200 tonnes de matériaux d'emballages ont été économisées grâce aux actions de réduction à la source entre 2008 et fin 2015.

À titre d'illustration, les initiatives d'allègement suivantes ont été menées par les équipes packaging en 2015 :

- ◆ - 11 % sur le poids des déodorants en aluminium sur la zone « Amériques » de la marque Garnier, soit 36 tonnes d'aluminium économisées ;
- ◆ - 11 % sur le poids des flacons shampoing et après-shampoing Phoenix de la marque L'Oréal Paris en Asie, soit 36 tonnes de plastique économisées ;
- ◆ - 16 % sur le poids de la caisse de transport des kits de coloration Excellence, soit 4,8 tonnes de carton ondulé économisées.
- ◆ Économie de 17 tonnes de carton en remplaçant les caisses de transport des mascaras produits dans l'usine de Yichang (Chine) par un film plastique rétractable.

En l'absence de réglementation internationale harmonisée, L'Oréal a défini ses propres procédures visant à limiter les volumes d'emballage des produits finis. En outre, L'Oréal met à disposition des centres de conception un logiciel d'Analyse de Cycle de Vie des produits finis (ACV) et un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement et des produits finis.

Le Remplacement

Conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, le Groupe cherche à les substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse. Plusieurs marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons, allant jusqu'à 100 % (Kiehl's, Sanoflore), ou bien du verre recyclé.

4 947 tonnes de matériaux recyclés ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges en 2015 (soit une augmentation de 20 % *versus* 2014). Exemples : flacons plastiques Kiehl's, The Body Shop et L'Oréal Professionnel, pots ou flacons en verre Lancôme, Vichy, L'Oréal Paris, Garnier, L'Oréal Professionnel, etc.

Mi-2015, le nouveau flacon de la gamme « Profiber » de L'Oréal Professionnel a été lancé avec 25 % de plastique recyclé pour toute la gamme en PET, économisant ainsi 10 tonnes de plastique vierge sur 6 mois. Le flacon de la gamme « Spa of the World » de the Body Shop contient 30 % de plastique recyclé, ce qui permet d'économiser 145 tonnes de plastique vierge sur une année.

Fin 2015, la gamme « Biolage » de Matrix a été lancée au Brésil en plastique biosourcé, le bio-PE, issu de la canne à sucre.



4 947 tonnes de matériaux recyclés

utilisés dans les emballages du Groupe

3.2.1.4. Démontrer un bénéfice sociétal

Les objectifs du programme *Sharing Beauty With All* traduisent la conviction de L'Oréal selon laquelle la réduction de l'empreinte environnementale des produits doit s'accompagner d'une amélioration de leur bénéfice sociétal. En s'appuyant sur un commerce équitable pour l'approvisionnement en matières premières, L'Oréal répond à cette exigence. Il participe à l'intégration sociale de populations en difficulté tout en garantissant un *sourcing* respectueux de l'environnement. L'équité dans le business est

progressivement devenue un pilier majeur du programme d'achat responsable du Groupe *Solidarity Sourcing* lancé en 2010 ⁽¹⁾.

◆ Résultats 2015

14 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré grâce au programme *Solidarity Sourcing*.

94 % des produits The Body Shop contiennent des ingrédients du programme de commerce équitable « *Community Fair Trade* » (CFT).



22 400 personnes ont bénéficié en 2015 des achats de matières premières issues du commerce équitable

À titre d'exemple en 2015 :

- ◆ 100 % des approvisionnements en beurre de karité sont issus du programme *Solidarity Sourcing*, grâce auquel les collectrices de karité au Burkina-Faso bénéficient en avril-mai, à la fin de la saison sèche, quand les réserves alimentaires sont quasiment épuisées, d'un préfinancement de leur récolte et d'un prix d'achat supérieur à celui du marché ;
- ◆ 100 % des approvisionnements en huile de soja proviennent d'une source équitable au Brésil ;
- ◆ 100 % des achats d'huile de sésame sont issus du commerce équitable et plus de 500 formules contenant de l'huile de sésame issue du commerce équitable ont été fabriquées.

(1) Voir *Solidarity Sourcing* paragraphe 3.2.4.3 page 176.

3.2.2. PRODUIRE DURABLEMENT

« D'ici à 2020, le Groupe s'engage à réduire son empreinte environnementale de 60 % ».

Le Groupe produit dans ses usines près de 90 % des unités qu'il commercialise. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* L'Oréal s'est engagé à améliorer ses conditions de production pour réduire son empreinte environnementale de 60 % en 2020 par rapport à 2005. Dans l'ensemble de ses

usines et centrales de distribution, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus mettre de déchet en décharge.

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
Réduire de 60 % les émissions de CO ₂ de nos usines et centrales de distribution en absolu par rapport à 2005.	Le pourcentage atteint est déjà de 56 % de réduction des émissions de CO ₂ par rapport à 2005 ⁽¹⁾ .
Réduire de 60 % notre consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005.	45 % de réduction de la consommation d'eau par rapport à 2005 ⁽²⁾ .
Réduire de 60 % notre génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005.	31 % de réduction de la génération de déchets par rapport à 2005 ⁽³⁾ .
Atteindre zéro déchet en décharge.	2,2 % des déchets sont envoyés en décharge ⁽⁴⁾ . En décembre 2015, les usines ont atteint l'objectif de zéro mise en décharge (hors obligations réglementaires).
Réduire les émissions de CO ₂ générées par le transport de produits de 20 % par unité de vente/km, par rapport à 2011.	289 244 tonnes de CO ₂ émises en 2015 par le transport des produits, ce qui représente 0,021 g CO ₂ /unité de vente/km. ⁽⁵⁾

- (1) Le calcul des émissions de CO₂ concerne les scopes 1 et 2 des usines et centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en valeur absolue, par rapport à une base de référence 2005.
- (2) Le calcul de consommation d'eau concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en L/produit fini par rapport à une base de référence 2005.
- (3) Le calcul de la génération de déchets concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en g de déchet par produit fini par rapport à une base de référence 2005. Cet indicateur comprend les déchets transportables avec emballages navette à la source hors emballage navette en rotation.
- (4) Le pourcentage de déchets envoyés en décharge est calculé pour l'année donnée, en divisant la quantité de déchets envoyés en décharge (2 891 t) par la quantité de déchets transportables hors emballages navettes (90 066 t) et d'emballages navettes en rotation (41 878 t).
- (5) Les calculs sont faits sur le périmètre Groupe à l'exception de NYX Professional Makeup, The Body Shop et Niely.

3.2.2.1. Réduire de 60 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2005

L'industrie cosmétique étant peu consommatrice d'énergie et peu émettrice de CO₂ en comparaison à d'autres industries, les sites de production de L'Oréal ne sont pas soumis aux quotas des émissions de CO₂ prévus par les réglementations européennes. Pour autant, L'Oréal, entreprise investie dans la lutte contre le changement climatique, mène une politique particulièrement volontariste pour la réduction de ses émissions de CO₂.

Le Groupe s'est d'ailleurs fixé dès 2009 des objectifs ambitieux : diminuer de 50 % les émissions de gaz à effet de serre dans ses usines et centres de distribution entre 2005 et 2015. Cet objectif a été atteint dès 2014 alors même que les volumes de production augmentaient de 21 %. Cette performance s'est poursuivie sur l'année 2015 ; la réduction de 56 % des émissions de CO₂ a été atteinte alors que la production a augmenté de 26 % depuis 2005. Dans le cadre des engagements du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe vise désormais une diminution de 60 % de ses émissions de CO₂ sur la période allant de 2005 à 2020.

Afin de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, L'Oréal a déployé une stratégie reposant sur deux axes :

1. Réduire ses besoins en énergie en améliorant l'efficacité énergétique de ses installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
2. Accroître le recours aux énergies renouvelables.

La réduction de la consommation d'énergie

Depuis plus de vingt ans le Groupe s'applique à réduire sa consommation d'énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines :

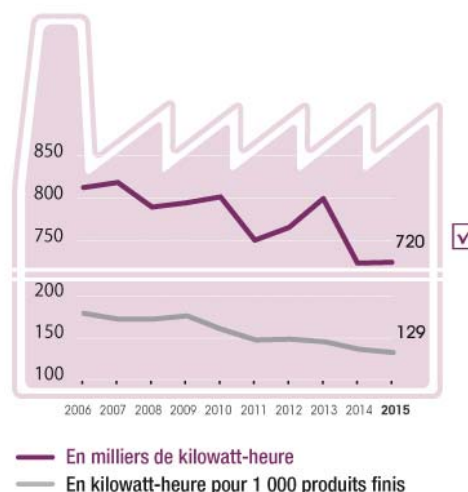
- ◆ l'amélioration continue des *process* industriels et la performance des équipements associés ;
- ◆ l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. À ce titre, tout nouveau bâtiment du Groupe doit respecter les normes les plus exigeantes.

Cette politique a permis de diminuer de 33 % la consommation des usines et des centrales de distribution en kWh par produit fini entre 2005 et 2015.

AMÉLIORER LE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE GRÂCE À LA DÉMARCHE BUS

La démarche BUS (*Better Utilities For Sustainability*) mise en place en 2010 à l'échelle du Groupe permet d'identifier des méthodes, des solutions techniques et des bonnes pratiques pour les processus de nettoyage, de refroidissement et de compression de l'air. À ce jour, 11 bonnes pratiques contribuent à améliorer notamment le rendement énergétique, celles-ci sont accompagnées de recommandations techniques et déployées dans tout le Groupe.

CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE EN KILOWATT-HEURE



DONNÉES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

	2014	2015
Électricité (MWh)	380 986	381 699 <input checked="" type="checkbox"/>
Gaz (MWh)	278 039	258 838 <input checked="" type="checkbox"/>
Fuel (MWh)	8 859	11 614 <input checked="" type="checkbox"/>
Autres (MWh)	51 513	67 391 <input checked="" type="checkbox"/>
Consommation énergie (MWh)	719 398	719 543 <input checked="" type="checkbox"/>

Afin d'ancrer cette performance de façon durable dans les *process* de management industriels, le Groupe s'est engagé depuis 2014 dans une démarche de certification ISO 50001 de ses usines. Son objectif est la certification de 100 % des sites de production d'ici à 2020. À fin 2015, 11 % des usines sont certifiées ISO 50001.

Le recours aux énergies renouvelables

L'Oréal a défini une stratégie de recours aux énergies renouvelables qui s'appuie sur les potentialités offertes par chaque contexte local.

Ainsi, au cours des dernières années, plusieurs grands projets ont été déployés sur certains sites du Groupe, leur permettant de produire directement leur propre énergie renouvelable et réduisant ainsi de façon significative leurs émissions de CO₂.

- ◆ les sites français de Rambouillet et Roye ainsi que celui de Burgos en Espagne et de Turin en Italie sont alimentés en énergie grâce à des installations de chaudières biomasse dont l'approvisionnement se fait exclusivement à partir de ressources locales ;

- ◆ l'usine belge de Libramont couvre la quasi-totalité de ses besoins en énergie grâce à la biométhanisation, également approvisionnée localement, qui permet la production combinée de chaleur et d'électricité ;
- ◆ en Chine, aux États-Unis et en Espagne plusieurs usines sont équipées de panneaux photovoltaïques.

D'autres sites se sont tournés vers l'approvisionnement en énergie renouvelable selon les offres locales. C'est le cas notamment de l'usine chinoise d'Yichang qui a choisi de couvrir l'intégralité de ses besoins en énergie en se reliant à la production d'hydroélectricité du barrage situé à proximité.

Résultats 2015

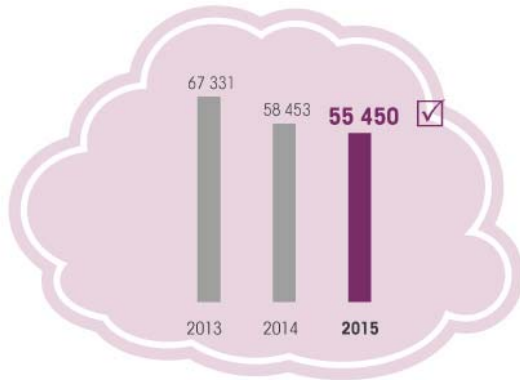
Grâce à ces projets et à un investissement de longue date dans les énergies renouvelables, 9 sites du Groupe ont atteint la neutralité carbone à fin 2015.

En 2015, 42 % de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution est d'origine renouvelable ².

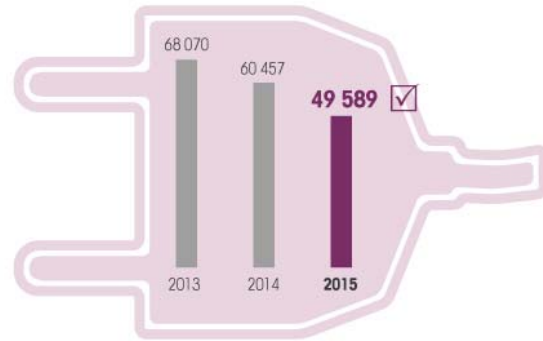
Les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.

Émissions du Groupe, gaz à effet de serre

| CO₂ DIRECT (TONNES)

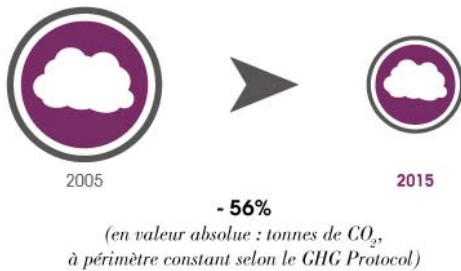


| CO₂ INDIRECT LIÉ À L'ÉNERGIE UTILISÉE (TONNES)



Résultat 2015

| ÉMISSION DE GAZ À EFFET DE SERRE



Émissions du Groupe, hors gaz à effet de serre

(en tonnes)	2014	2015
SO ₂ (t)	1,8	6,3
COV (t)	139	150
Substance appauvrissant la couche d'ozone	Négligeable *	ND *

* Les émissions provenant des groupes froids utilisés sur les sites du Groupe sont en cours de reporting.

✓ Les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.

LE PROJET CARBON BALANCED : VERS UNE ENTREPRISE BAS-CARBONE À HORIZON 2020

L'Oréal affiche fin 2015 une diminution de 56 % des émissions carbone liées à son activité industrielle pour une production en hausse de 26 % depuis 2005. Il s'agit là d'un signal majeur : le Groupe prouve qu'il est possible de décorrélérer émissions de carbone et croissance économique.

Devant l'urgence climatique et dans le cadre de la COP 21, la 21^e conférence des Nations Unies sur le climat, organisée en France en décembre 2015, Jean-Paul Agon, le Président-Directeur Général de L'Oréal, a souhaité aller plus loin encore. Le 3 septembre, il a annoncé que le Groupe allait équilibrer ses émissions de CO₂ résiduelles (scope 1 & 2, transport aval de ses produits finis) à l'horizon 2020, pour ainsi devenir une entreprise « Carbon balanced ».

Cette nouvelle ambition renforce la stratégie bas-carbone de L'Oréal qui, désormais, met en œuvre une double approche pour réduire son empreinte carbone :

1. Réduction de 60 % en valeur absolue des émissions liées à son activité industrielle d'ici à 2020, par rapport à l'année 2005, grâce à un recours croissant aux énergies renouvelables et en améliorant l'efficacité énergétique de ses sites industriels ;
2. Équilibrage, d'ici à 2020, du solde de ces émissions en réduisant les émissions carbone au sein de ses filières

d'approvisionnement durable de matières premières, en partenariat avec ses fournisseurs.

Avec cette nouvelle ambition, L'Oréal veut éviter des émissions de carbone en quantité équivalente à ces émissions de gaz à effet de serre résiduelles (environ 400 000 tonnes de CO₂ par an, en 2014). Ce dispositif innovant se déploie via divers projets structurés selon trois axes en ligne avec les méthodologies développées par les standards internationaux et le protocole de Kyoto :

- ◆ amélioration de l'efficacité énergétique ;
- ◆ promotion de pratiques agricoles productives et bas carbone ;
- ◆ développement de projets de gestion forestière.

Pour évaluer et accompagner cette nouvelle démarche, L'Oréal a constitué un Comité d'experts indépendants, spécialistes du carbone, présidé par Christian de Perthuis, professeur à l'Université Paris Dauphine et fondateur de la chaire Économie du climat.

Exemple en Indonésie : des pratiques agricoles durables

L'Oréal utilise du patchouli dans la composition des parfums. Sur l'île de Sumatra, en Indonésie, le Groupe développe un modèle inédit et certifié durable de co-culture alliant le patchouli à la production de cannelle. L'objectif est d'optimiser l'occupation des terres agricoles et d'apporter ainsi un revenu additionnel et régulier aux 300 producteurs concernés. Ce projet permet d'éviter l'extension des terres arables et ainsi de lutter contre de la déforestation.

Réduction des émissions liées au transport des produits

Parallèlement aux démarches engagées au sein de ses opérations, L'Oréal a initié la réduction des émissions de gaz à effet de serre engendrées par le transport de ses produits et s'est fixé un objectif de réduction de 20 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020. Le périmètre concerne tous les flux de transports aval de marchandises maîtrisés par L'Oréal, depuis les usines jusqu'aux distributeurs. Pour réaliser cet objectif, de nombreux plans d'actions pour les transports sont déployés partout dans le monde.

La Division Produits Grand Public (DPGP) Europe est, par exemple, passée de 3 % à 16 % de fret multimodal entre 2009 et 2015, avec en 2015 le démarrage de la Turquie. Cette solution, qui consiste à utiliser plusieurs modes de transport pour la livraison des produits dans les centrales de distribution du Groupe, permet de limiter les émissions de CO₂ en remplaçant partiellement le transport routier par le train.

La DPGP Europe limite aussi la circulation de ses véhicules de livraison en garantissant un taux de remplissage très élevé, supérieur à 95 % en 2015.

La création d'un *hub* logistique industriel en Pologne, regroupant les flux de produits des marchés Russes, Ukrainiens, Kazakhs et Polonais, a permis, en massifiant les transports des usines du Groupe pour cette zone, de réduire les émissions de CO₂ par unité vendue de 10 %.

Par ailleurs, le suivi des actions mises en œuvre a été amélioré, au travers de la mise en place d'outils de *reporting* spécifiques. Le rythme des remontées d'indicateurs a été intensifié contribuant ainsi à l'animation opérationnelle des pays sur leurs engagements CO₂.

Résultats 2015

289 244 tonnes de CO₂ émises en 2015 par le transport des produits, ce qui représente 0,021 g CO₂/unité de vente/km.

3.2.2.2. Réduire de 60 % la consommation d'eau par produit fini par rapport à 2005

L'eau est utilisée à chaque étape de la fabrication des produits, d'abord chez les fournisseurs du Groupe pour l'élaboration des matières premières et des emballages, puis dans ses usines et enfin chez ses consommateurs lors de leur utilisation. Le Groupe s'applique donc à réduire son empreinte eau tout au long du cycle de vie de ses produits, et notamment lors de la production.

L'Oréal déploie son programme industriel en appliquant de façon systématique des principes simples visant à préserver la ressource grâce à une utilisation respectueuse de l'eau, réduite au minimum des besoins, et prenant en compte sa disponibilité locale.

Depuis 2005, L'Oréal a diminué de 31 % la consommation d'eau de ses usines et centrales de distribution en valeur absolue, alors que la production (hors usines matières premières) a augmenté de 26 %. Ceci se traduit par une réduction de 45 % de sa consommation d'eau en litre par produit fini à fin 2015. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe s'est engagé à accroître cette performance à 60 % d'ici à 2020.

La stratégie Eau est notamment basée sur les grands principes suivants :

- ◆ la cartographie et la réduction des consommations ;
- ◆ la réutilisation des eaux industrielles, avant leur traitement, pour un usage différent ;
- ◆ le recyclage de ses effluents dans certaines étapes du *process* de production (lavage, refroidissement) après traitement spécifique.

FIXER DES OBJECTIFS DE RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU

Un outil standard d'analyse et de cartographie exhaustive des consommations d'eau est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe : le *Waterscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les diverses utilisations d'eau (lavage, refroidissement, sanitaires, etc.) et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard Groupe, et constituent alors un objectif pour chaque usine. Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés, chiffrés sur chaque site, et leurs réalisations planifiées dans le temps. Ceci constitue la « feuille de route Eau » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

Diminuer la consommation dans les *process* industriels

L'Oréal a travaillé plus particulièrement à la réduction de la consommation de l'eau utilisée pour le nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement

dans ses usines. Une opération nécessaire au respect des normes d'hygiène très rigoureuses et qui représente en effet 35 % de la consommation totale des sites industriels. D'une part, la quantité d'eau utilisée pour ces opérations est réduite au minimum, sans affecter la qualité des produits. Une optimisation très complexe de la consommation d'eau de nettoyage est déterminée en fonction de la formule de chaque produit fabriqué et des équipements spécifiques utilisés. D'autre part, des améliorations sur les équipements ont permis un lavage facilité des installations. Des formations aux meilleures pratiques de nettoyage sont déployées dans le monde auprès des équipes opérationnelles.

Le Groupe s'assure également que l'eau utilisée pour le nettoyage et les autres procédés industriels est testée et traitée si nécessaire avant d'être rejetée dans les stations municipales.

Favoriser le recyclage et le traitement sur site

En complément des efforts de diminution des consommations, L'Oréal multiplie les projets de recyclage de ses eaux usées.

Le principe consiste au retraitement des effluents en sortie de la station d'épuration du site à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, etc.). Ces traitements permettent d'obtenir une eau conforme aux standards de Qualité du Groupe pour la réutilisation dans certains *process* industriels. L'eau, ainsi traitée, peut être réutilisée pour le lavage des équipements de production ou leur refroidissement par exemple.

A fin 2015, 10 usines du Groupe possèdent de telles installations de recyclage, pionnières dans l'industrie cosmétique, leur permettant de réutiliser l'eau. Le Groupe poursuit le déploiement de ces technologies sur ses sites de production.

Résultats 2015

| CONSOMMATION D'EAU



La réduction des consommations d'eau (en litre par PF) devrait dépasser l'objectif des 50 % courant 2016, le temps pour les installations de recyclage d'atteindre leur plein rendement.

Par produit fini, la consommation d'eau dans les usines et les centrales de distribution a diminué de 14,5 % par rapport à 2014.

La consommation d'eau totale dans les usines et les centrales de distribution a été de 2 213^m milliers de m³ en 2015, ce qui représente une diminution de 11 % par rapport à 2014.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont émis un rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.

Traitement des effluents industriels

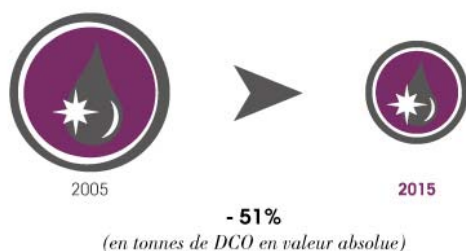
Environ la moitié des usines de L'Oréal dispose de ses propres stations de traitement des effluents, prérequis indispensable au recyclage. Celles-ci utilisent diverses méthodes, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet.

En 2015, la demande chimique en oxygène totale des effluents du Groupe (en tonnes de DCO), après traitement sur site a diminué de 38 %. Elle est de 0,8 g de DCO par produit fini, soit une diminution de 51 % par rapport à 2005.

L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses eaux usées sur site, comme par exemple la nouvelle installation réalisée en Afrique du Sud en 2015.

Résultats 2015

INDICE DE QUALITÉ DES EAUX USÉES



	2014	2015
Déversements accidentels (m ³)	0	0
Rejet des effluents (m ³)	1 442 560	1 211 294
Tonnes de DCO	4 819	4 669

LE WATER DISCLOSURE PROJECT : UNE INITIATIVE POUR LA TRANSPARENCE DES INFORMATIONS SUR L'EAU

Depuis 2010, L'Oréal participe au « *Water Disclosure Project* », dont il est l'un des précurseurs. Ce programme a pour vocation d'inciter les entreprises à publier chaque année leur stratégie de gestion de l'eau, leurs résultats et les projets mis en œuvre pour améliorer leurs performances. Il a été lancé par le *Carbon Disclosure Project* (CDP). Cette importante organisation à but non lucratif et indépendante promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur plusieurs thèmes : le réchauffement climatique, l'eau, la déforestation, etc.

En 2015, pour la troisième édition du *Water Disclosure Project*, L'Oréal a en outre sollicité 28 de ses fournisseurs pour les associer à sa démarche. Ces fournisseurs ont été choisis selon les 3 critères suivants : technologie particulièrement consommatrice d'eau, localisation des sites de production dans des zones de stress hydrique, et importance des volumes d'achat de L'Oréal. À fin 2015, 22 d'entre eux ont accepté de participer au programme.

3.2.2.3. Réduire de 60 % la génération de déchets par produit fini par rapport à 2005

L'Oréal applique, depuis plusieurs années, une politique ambitieuse de gestion des déchets qui va bien au-delà de la conformité réglementaire et de la prévention des risques. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a élevé son niveau d'ambition en s'engageant à diminuer de 60 % les déchets générés par ses usines et centrales de distribution. Un défi ambitieux, au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, tout rejet solide qui n'est pas un produit fini émanant d'un site est considéré comme un déchet, même s'il est valorisé. Cela inclut par exemple les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, les palettes cassées, etc.

Réduire la génération de déchet à la source

L'engagement de L'Oréal concernant la réduction des déchets requiert la mobilisation de nombreux acteurs. C'est un indicateur de performance environnementale, d'abord pour ses sites industriels, mais aussi pour l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- ◆ depuis le packaging, où les équipes sont mobilisées à travers une démarche d'écoconception des emballages de transport (allègement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets dès la conception de l'emballage ;
- ◆ aux équipes achats, contacts privilégiés avec les fournisseurs qui sont les principaux producteurs des emballages de transport des matières premières et articles de conditionnement reçus dans les usines du Groupe ;
- ◆ en passant par l'ensemble des équipes industrielles impliquées dans une démarche d'amélioration continue des *process* de fabrication et de conditionnement, et ce afin d'en réduire les pertes ;
- ◆ jusqu'à l'ensemble de la *supply chain* pour qui la réduction des stocks obsolètes est essentielle à la réduction des déchets liés aux activités.

La réduction de la génération de déchets des sites industriels est donc un défi transverse, managérial et organisationnel.

Résultats 2015

GÉNÉRATION DE DÉCHETS TRANSPORTABLES



- 31 %

(grammes par produit fini, hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navette à la source)

La baisse de la quantité de déchets à fin 2015 est le fruit de nombreux projets à moyen et long terme, tout au long de la chaîne de valeur des opérations. Leur achèvement inscrit l'atteinte de l'objectif de -50 % dans un horizon plus long terme.

Par produit fini, la génération de déchets dans les usines et les centrales de distribution a diminué de 11 % par rapport à 2014.

La génération de déchets dans les usines et les centrales de distribution a été de 90 587 tonnes en 2015, ce qui représente une diminution de 7 % par rapport à 2014.

SYSTÈME DE COMPTABILISATION DES EMBALLAGES DE TRANSPORT NAVETTE

L'Oréal comptabilise le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables dès leur première

utilisation. Puis, chacun des sites s'efforce d'en maximiser le nombre de rotations. Cette comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à leur rotation et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

	2014	2015
Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source (tonnes)	97 843	90 587
Emballages navettes en rotation (tonnes)	36 698	41 878
TOTAL VALORISÉ (TONNES)	121 640	122 476
Indice valorisation (%) ⁽¹⁾	91	93

(1) L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets valorisés (122 476 t) divisé par la totalité des déchets générés, y compris les emballages navettes en rotation (90 587 t + 41 878 t).

Valoriser les déchets générés

La réduction de la génération de déchets reflète l'efficacité de l'utilisation des ressources. Le Groupe a pour ambition de poursuivre cet engagement, tout en l'associant à celui de la valorisation des déchets qui n'auront pu être évités. En effet, le Groupe veille en parallèle à les traiter de la meilleure façon possible, avec une très bonne performance obtenue depuis de nombreuses années.

En 2013, L'Oréal s'est d'ailleurs fixé l'objectif d'atteindre zéro déchet en décharge à l'horizon 2020 pour ses sites industriels (hors obligation réglementaire) ; des travaux sont engagés avec des sociétés spécialisées ainsi que les autorités locales pour la mise en place de solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des sites sur ces objectifs a permis

aux usines de ne plus avoir aucun déchet en décharge dès le mois de décembre 2015. Les efforts se poursuivent avec l'ensemble des centrales de distribution afin qu'elles atteignent également cet objectif fin 2016.

L'atteinte de l'objectif "zéro déchet mis en décharge" est une étape qui se poursuit pour aller vers une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le Groupe est engagé. L'objectif est de maximiser la valorisation de ses déchets en privilégiant leur recyclage ou leur réutilisation. L'Oréal cherche par ailleurs à promouvoir autant que possible leur traitement local, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer d'éventuelles synergies avec d'autres acteurs du territoire.

Résultats 2015

93 % de valorisation des déchets en 2015, soit 4 % de plus qu'en 2005 (14 usines et 15 centrales de distribution ont un taux de valorisation de 100 % en 2015).

5,1 % de déchets détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie), soit 6 549 tonnes.



100 % des usines n'envoient aucun déchet en décharge depuis décembre 2015 (hors obligations réglementaires)

3.2.3. CONSOMMER DURABLEMENT

« D'ici à 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable ».

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et sociétal de tous les nouveaux produits. Toutes les marques rendront ces informations disponibles pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable.	Le pourcentage de marques qui communiquent aux consommateurs une information issue du <i>Product Assessment Tool</i> afin de leur permettre de faire des choix de consommation avisés, ainsi que le pourcentage de nouveaux produits évalués à travers le <i>Product Assessment Tool</i> seront disponibles en 2017, une fois l'outil en cours de construction finalisé.
Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.	66,6 % des marques ont évalué leur impact environnemental ou social. <i>Ce pourcentage est calculé par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2014.</i>
Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.	34,4% des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs. <i>Le pourcentage de marques sensibilisant les consommateurs à des choix de style de vie responsables en 2015 est calculé par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2014.</i>
Nos consommateurs pourront influencer nos actions en matière de développement durable, à travers un Comité Consultatif de consommateurs.	Indicateur non disponible cette année. Le Comité Consultatif de consommateurs ayant vocation à influencer les actions en matière de développement durable sera mis en place en 2016.

3.2.3.1. Évaluer l'empreinte des produits**Un outil en cours de construction : le *Product Assessment tool***

Depuis 2014, le Groupe a mis en place un outil simplifié permettant d'évaluer, sous la forme d'un indice, la performance sociale et environnementale des produits. Quatre marques (Biotherm, Redken US, Garnier et La Roche-Posay) ont été pilotes pour tester cet outil d'évaluation sur toute l'année 2015, et ont ainsi évalué la performance de leurs produits sur la base de 11 critères environnementaux et sociaux. Cet outil, simple d'utilisation, a permis de mobiliser les équipes marketing et de les sensibiliser sur les leviers possibles d'écoconception. Il a permis par exemple de guider la rénovation de la gamme Biosource de Biotherm, grâce à l'intégration de 25 % de plastique recyclé dans les flacons, un allègement des emballages, permettant d'économiser 11 tonnes de plastique par an, et une optimisation des emballages de transports, permettant une économie de 480 palettes par an.

Il est la première étape dans la construction du *Product Assessment Tool*, démarrée en octobre 2015, qui permettra de simuler différents scénarii de conception, d'évaluer leur impact sur l'environnement et sur la société mais aussi de générer une information à destination des consommateurs.

Développer des plans d'amélioration continue avec les marques

En parallèle à la construction de l'outil, chaque marque aura d'ici à 2020 évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.

Pour ce faire, en lien avec les équipes de développement packaging et l'équipe RSE, les laboratoires mènent, avec les Comités de Direction des marques internationales, des analyses de leurs portefeuilles de formules et de leur packaging. Le but est de définir des plans d'innovation durable afin d'identifier de manière systématique les leviers d'amélioration possible sur chaque gamme et produit en vue de les activer.

En 2015, ce travail a été mené avec 12 des marques du Groupe, fruit de l'analyse de plus de 40 000 formules et près de 28 000 références en termes de packaging.

Ceci a permis à de nombreuses marques d'améliorer le profil environnemental et social de leurs lancements tant en termes de formule que de packaging. Ainsi, Redken a lancé en janvier 2015 sa gamme de shampoings et de soins coiffants *Frizz Dismiss* en y ajoutant de l'huile de babaçu, un ingrédient issu d'un programme *Solidarity Sourcing* du Groupe au Brésil. Le shampoing *Total Result* de Matrix a quant à lui été rénové en allégeant le packaging, tout en augmentant de 30 % la quantité de plastique recyclé.

3.2.3.2. Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durables

Conscient de la capacité de ses marques à sensibiliser leurs parties prenantes à de grandes causes environnementales et sociétales, le Groupe s'est engagé à ce que chaque marque identifie une cause qui lui est propre, en lien avec l'un de ses enjeux, afin d'engager des initiatives sur ce thème.

L'Oréal Professionnel, leader sur le marché professionnel de la coiffure, travaille avec un million de coiffeurs à travers le monde. En co-développement avec le réseau international de médecins et de chercheurs The Bone and Joint Decade, la marque a lancé un ambitieux programme pour lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS), qui représentent 75% des maladies professionnelles des coiffeurs. L'apprentissage des bonnes postures à adopter au travail, grâce à une pratique quotidienne de trois fois 5 minutes, a ainsi été introduit dans l'ensemble des formations organisées par L'Oréal Professionnel, avec en complément un support poster pour la pratique en salon. En 2015, plus de 65 000 coiffeurs ont déjà été formés. La marque s'est donné trois ans pour faire bénéficier d'une session de formation la totalité des professionnels avec lesquels elle travaille, et vise les sept millions de coiffeurs estimés mondialement via le lancement en 2016 d'une application smartphone gratuite.

La marque Armani, au travers de son partenariat avec *Green Cross International*, a poursuivi sa mobilisation en faveur de l'eau. En 2015, le projet a connu de nouveaux développements au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Sénégal, en Chine, en Bolivie, au Mexique et pour la première fois en Argentine, permettant de garantir un accès à l'eau potable à plus de 80 communautés à travers le monde. Pour sensibiliser de manière incarnée ses consommateurs au caractère précieux de l'eau, la marque a lancé en 2015, le projet *#1DayOn10Liters Challenge*, destiné aux bloggeurs influents, aux médias et à diverses personnalités du monde de la beauté et de la mode, non exposés dans leur quotidien à la pénurie d'eau, en leur proposant une expérience : vivre avec 10 litres d'eau par jour. Si dans certains pays, il est utilisé en moyenne 100 litres d'eau par jour, 10 litres d'eau demeurent un luxe dans certains autres pays. Lancée le 22 mars 2015, journée mondiale de l'eau, cette opération a

permis de sensibiliser de manière ludique les clients d'Armani au caractère crucial de la préservation de l'eau.

La marque La Roche-Posay, engagée dans la lutte contre le cancer cutané, organise des campagnes de dépistage en partenariat avec les principales associations de dermatologues, pour sensibiliser le grand public : informations sur les risques de cancer cutané, conseils sur la bonne utilisation du soleil et dépistages gratuits et personnalisés par des dermatologues, etc. Menée mondialement en 2015, cette campagne baptisée *Skin checker*, a permis, rien qu'au Brésil, de sensibiliser 7 millions de personnes en 4 mois.

La Division Grand Public France, quant à elle, a lancé en 2015 une expérimentation avec le distributeur Auchan autour du recyclage, destinée à sensibiliser les consommateurs au geste de tri des produits de beauté. Des bornes de collecte des flacons de gel douche, shampoing et après-shampoing, ont été installées dans un hypermarché Auchan en vue de leur recyclage et sur le site de L'Oréal à Saint-Ouen. Ce service vise à sensibiliser les consommateurs et les collaborateurs au tri dans la salle de bain, encore très peu pratiqué, et améliorer le taux de recyclage des produits d'hygiène-beauté.

3.2.3.3. Des marques engagées à agir avec éthique

Le Groupe L'Oréal reconnaît l'importance d'une publicité et d'une communication commerciale responsables comme moyens essentiels d'information des consommateurs sur les caractéristiques et les qualités des produits cosmétiques. À ce titre, L'Oréal, membre de *Cosmetics Europe*, a signé en 2012 la charte commune sur la publicité et la communication commerciale des produits cosmétiques. Le but de cette charte est de fixer un cadre commun pour une publicité et une communication commerciale responsables des produits cosmétiques en Europe.

Elle permet de s'assurer que la publicité et la communication commerciale :

- ◆ sont conformes aux réglementations européennes et nationales en la matière et au cadre d'autorégulation applicable ;
- ◆ sont sincères, véridiques et non trompeuses ;
- ◆ permettent des choix éclairés par le consommateur ;
- ◆ sont socialement responsables.

D'autre part, L'Oréal est membre de l'Union Des Annonceurs (UDA) et a contribué à l'élaboration de la Charte de Communication Responsable. Le Groupe communique chaque année sur ses actions dans ce domaine. Depuis 2012, L'Oréal a mis en place une formation à destination des collaborateurs des équipes marketing pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de communication.

3.2.4. PARTAGER NOTRE CROISSANCE

Partager la croissance avec ses parties prenantes est, pour L'Oréal, une priorité. Le Groupe déploie sa vision d'entreprise citoyenne et responsable avec ses collaborateurs, ses fournisseurs et les communautés qui l'environnent.

3.2.4.1. ... avec nos salariés

« D'ici à 2020, les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
Nos salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.	86,6 % des employés permanents du Groupe ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence ⁽¹⁾ .
Nos salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité totale permanente.	78,4 % des employés permanents du Groupe ont accès à une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité totale permanente ⁽¹⁾ .
Nos salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.	72,6 % des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2015 ⁽²⁾ .

(1) Calculé sur le périmètre global du Groupe (Cosmétiques et The Body Shop) soit 100 % des employés sur le périmètre du programme « Share & Care » (employés permanents du Groupe (Cosmétique et The Body Shop) hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle).

(2) Calculé sur le périmètre global du Groupe (Cosmétiques et The Body Shop)

Donner à tous les salariés du Groupe une couverture santé et une protection financière en cas d'accident de la vie

L'Oréal cherche à garantir à ses collaborateurs les meilleurs niveaux de protection sociale et à universaliser son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale. Il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale. L'Oréal s'est engagé (Voir le programme « L'Oréal Share & Care ») à ce que tous les employés aient accès à :

- ♦ une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence ;
- ♦ une protection financière en cas d'accident de la vie, tel qu'une incapacité ou une invalidité permanente.

Donner à tous les salariés du Groupe accès à une formation par an où qu'ils se trouvent dans le monde

La formation est au cœur de la stratégie des Ressources Humaines. L'Oréal peut ainsi attirer les meilleurs talents et préparer les leaders du futur. L'ambition du Groupe est de permettre à ses collaborateurs, quels que soient le métier, la fonction, le pays, d'avoir accès à des opportunités de développement tout au long de leur vie professionnelle. Cette vision, L'Oréal la déploie dans une politique de formation baptisée *Learning for All*. Le programme « *Sharing Beauty With All* » a traduit cette ambition en engagement : faire bénéficier tous les salariés d'une action de formation chaque année à l'horizon 2020 (Voir paragraphe 3.1.2.2. Formation).

3.2.4.2. ... avec nos fournisseurs

« D'ici à 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de développement durable destiné aux fournisseurs. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
Tous les fournisseurs stratégiques ⁽¹⁾ seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances sur le plan social et environnemental.	51 % des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et social. Ils représentent plus de 70 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2015, 951 audits sociaux ont été réalisés, soit 7 080 depuis 2006.
Tous les fournisseurs stratégiques ⁽¹⁾ auront procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable.	74 % des fournisseurs stratégiques ⁽¹⁾ ont procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable. Le pourcentage est issu du calcul du nombre de fournisseurs ayant, en 2015, fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs par Ecovadis ⁽²⁾ .
Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal destinés à optimiser leurs politiques en matière de développement durable.	Les deux premières « boîtes à outils » ont été proposées aux fournisseurs en 2015. Tous les fournisseurs invités à participer au CDP <i>Supply Chain</i> et à l'évaluation Ecovadis ont eu accès à des ressources en ligne leur permettant de mieux comprendre les attentes de L'Oréal en matière de RSE, comment calculer leurs émissions de CO ₂ , comment interpréter leurs résultats, etc. Des <i>e-learning</i> , des vidéos et d'autres supports en cours de préparation vont venir compléter cette offre de formation qui sera hébergée début 2016 sur une plateforme exclusivement dédiée aux fournisseurs.
20 % des fournisseurs stratégiques ⁽¹⁾ seront associés à notre programme <i>Solidarity Sourcing</i> .	4 % des fournisseurs stratégiques ⁽¹⁾ sont associés au programme de <i>Solidarity Sourcing</i> du Groupe.

(1) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. À terme, 80 % du montant des achats directs sera couvert par cette démarche. Ainsi, le portefeuille fournisseurs sera constitué en 2020 uniquement de fournisseurs ayant les meilleurs résultats RSE : de nouveaux fournisseurs sélectionnés sur leurs performances, et des fournisseurs historiques conservés car parmi les meilleurs.

En tant qu'entreprise responsable L'Oréal intègre l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris le travail réalisé par ses fournisseurs, dans sa politique de développement durable. Ils sont des milliers à travers le monde à couvrir les besoins du Groupe en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc. Le volume mondial des achats directement liés à la production représentait 4,06 milliards d'euros en 2015 (Périmètre cosmétique, hors The Body Shop).

Le Groupe a décidé d'utiliser les performances environnementales et sociétales de ses partenaires comme critère de sélection. À ce titre les engagements du programme *Sharing Beauty With All* s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du Groupe initiée en 2002 avec le programme « L'Oréal Buy & Care ». Celui-ci contribue au partage des bonnes pratiques, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Évaluer et sélectionner les fournisseurs stratégiques du Groupe sur la base de leurs performances sociétales et environnementales

Les engagements en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) des fournisseurs comptent de manière significative dans le choix des partenaires du Groupe. Les équipes Achats de L'Oréal ont en effet défini 5 piliers de

performance permettant d'évaluer et de choisir les fournisseurs :

- ◆ la compétitivité ;
- ◆ la qualité ;
- ◆ la *Supply Chain* & Service ;
- ◆ l'innovation ;
- ◆ la RSE.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme. Une « fiche d'évaluation (*scorecard*) » mondiale a été déployée pour tous les domaines d'achat permettant de mesurer précisément les résultats des fournisseurs, en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'actions RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs relations avec L'Oréal et sont donc discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). Ainsi, en 2015, 183 *business review* ont été réalisés. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée notamment sur leur engagement social, leur conformité aux audits sociaux, la mise en place de projets de *Solidarity Sourcing* et sur leur résultat au programme « *CDP Supply Chain* » de réduction des émissions de CO₂.

Les fournisseurs et les sous-traitants sont aussi invités à se conformer à la lettre d'engagement éthique qui fait référence au respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale, notamment

en matière de salaire minimum, de temps de travail, de santé et de sécurité (Voir § 3.1.4.4. « Respect des conventions de l'OIT »).



51% des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur le plan environnemental et sociétal.

Ils représentent plus de 70 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance).

IDENTIFIER DES FOURNISSEURS RESPONSABLES

L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques. Les équipes achats ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer en fonction des attentes et de la stratégie du Groupe, via le processus de référencement *Welcome On Board* (WOB). Il permet de s'assurer de l'intérêt réel que représente le fournisseur, de lui apporter toutes les informations, documents et contacts nécessaires à sa compréhension des attentes et des processus chez L'Oréal. L'objectif final est d'obtenir l'engagement du fournisseur sur les valeurs de L'Oréal.

S'assurer des engagements des sous-traitants et des fournisseurs par des audits sociaux

Les sous-traitants du Groupe et ses fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays présentant des risques font l'objet d'un audit social obligatoire qui vise notamment à s'assurer du respect des lois applicables, des Droits de l'Homme et du Droit du travail. Cet audit vérifie aussi la sécurité des collaborateurs et les conditions de travail sur le lieu de travail.

Les audits sociaux sont réalisés pour le compte de L'Oréal, par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux ainsi que les re-audits après trois ans sont financés par le Groupe. Les audits de suivis permettant de vérifier l'efficacité des plans d'actions sont à la charge des fournisseurs.

10 chapitres sont audités :

- ◆ le travail des enfants ;
- ◆ le travail forcé ;
- ◆ l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- ◆ le respect des lois relatives aux syndicats ;
- ◆ la non-discrimination ;
- ◆ les pratiques disciplinaires ;
- ◆ le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- ◆ le respect du salaire/de la compensation et des avantages ;
- ◆ le temps de travail ;
- ◆ la relation avec les sous-traitants.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants notamment en ce qui concerne l'âge minimal du travail des enfants. Il est fixé à 16 ans pour tous les salariés travaillant chez les fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Les fournisseurs et sous-traitants peuvent néanmoins demander une dérogation au Directeur des Achats du Groupe pour recourir à des salariés de moins de 16 ans sur présentation d'un dossier complet (scolarité, type de contrat, conditions de travail, type de travail). En application de la politique « Fournisseurs/Sous-traitants et travail des enfants », formalisée en 2011, ces dérogations ne peuvent être accordées que pour les programmes d'apprentissage ou pour les enfants effectuant des tâches légères n'affectant ni leur santé, ni leur sécurité, ni leur présence régulière à l'école, lorsque les lois locales l'autorisent et que le fournisseur/sous-traitant a désigné un « tuteur » interne pour ces enfants.

Chiffres clés

- 4 600 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'audits sociaux depuis la mise en place de l'outil de reporting en 2006 ;
- 951 audits[☒] réalisés en 2015, soit 7 080 depuis 2006 ;
- 59 % des audits 2015 réalisés en Asie ;
- 60 % des sites fournisseurs audités pour la première fois (audits initiaux) présentaient des non-conformités majeures. Lors des audits de suivi, 46 % des fournisseurs initialement non conformes, ne présentaient plus de non-conformité majeure.

THE BODY SHOP, UNE SOURCE D'INSPIRATION

Depuis son intégration à L'Oréal, en 2006, The Body Shop (TBS) poursuit son programme historique d'audits sociaux. TBS est un des membres fondateurs de *Ethical Trading Initiative* (ETI) dont elle a adopté le code de conduite (*Supplier Code of Conduct*). The Body Shop a ainsi développé un programme permettant de soutenir sa politique d'achats responsables. Les conditions de travail, définies dans le code de conduite sont notamment contrôlées sur les sites de production des fournisseurs (94 audits ont été réalisés en 2015). 6 sites fournisseurs font l'objet d'un programme ciblé d'accompagnement.

Inciter les fournisseurs stratégiques à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre

L'Oréal s'est engagé avec succès à lutter contre le changement climatique en se fixant d'ambitieux objectifs, notamment la réduction de 60 % de ses émissions de CO₂ entre 2005 et 2020, pour ses usines et ses centrales de distribution. En parallèle, L'Oréal souhaite également contribuer activement à la réduction des gaz à effet de serre de sa *supply chain*. Environ 20 % de l'empreinte carbone du Groupe provient de l'activité de ses fournisseurs. C'est la raison pour laquelle L'Oréal associe, depuis 2009, ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction de son empreinte carbone en les incitant à travailler avec le CDP, dans le cadre du programme CDP *Supply Chain*. Cette ONG, dont L'Oréal est membre depuis 2003, invite les entreprises à publier leur impact environnemental et leur fournit des outils de mesure, d'évaluation et de communication.

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, la participation des fournisseurs stratégiques de L'Oréal au CDP *Supply Chain* est devenue obligatoire et 94 % des fournisseurs invités ont répondu positivement. Ils ont été sélectionnés dans les 6 domaines d'achat (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirects), partout dans le monde. Ce sont des fournisseurs stratégiques intervenant dans des industries génératrices de CO₂, des grands groupes industriels comme des PME. En décembre 2015 à l'occasion de la COP21, L'Oréal s'est engagé à ce que les fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs :

- ◆ participent au CDP *Supply Chain* ;
- ◆ se fixent des objectifs de réduction d'empreinte carbone ;
- ◆ communiquent sur les plans d'actions pour y parvenir.

L'Oréal a été reconnu par le CDP comme une des entreprises les plus engagées dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nombre élevé de fournisseurs du Groupe, partenaires du CDP en témoigne. Cet engagement résulte notamment de la forte implication des équipes achats et environnement de L'Oréal qui transmettent aux fournisseurs ayant participé, leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration.

La moyenne des résultats fournisseurs 2015 est inférieure à celle de 2014 (76 D contre 67 C en 2014⁽¹⁾). Cette dégradation s'explique d'une part par les moins bonnes performances des entreprises participant pour la première année (45 nouveaux participants en 2015), mais résulte également d'un changement de méthodologie de notation du CDP.

LES FOURNISSEURS DU GROUPE ASSOCIÉS AU WATER DISCLOSURE PROJECT

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal s'est engagé à réduire son empreinte eau, c'est donc tout naturellement que le Groupe a rejoint dès son lancement en 2013 le *Water Disclosure Project* qui vise à mesurer et à réduire l'empreinte eau des entreprises. L'Oréal a invité 17 de ses principaux fournisseurs à adhérer à ce programme et 15 d'entre eux ont répondu positivement. Dans la continuité de ce pilote, 28 fournisseurs ont été sollicités en 2015, et 22 ont accepté de participer.

☒ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

(1) Pour plus d'information sur le CDP *Supply Chain* et la méthodologie de notation, il convient de se référer aux sites : <https://www.cdp.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Supply-Chain.aspx#members> <https://www.cdp.net/en-US/Results/Pages/leadership-index.aspx>.

Tous les fournisseurs stratégiques de L'Oréal procéderont à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable

L'Oréal a initié un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques et de leur politique en matière de développement durable. En complément de sa propre évaluation, L'Oréal fait évaluer les politiques de développement durable de ses fournisseurs. Ces évaluations réalisées par Ecovadis ont pour objectif d'affiner l'analyse des performances des fournisseurs et de les aider à les améliorer en identifiant des axes de progrès.

Résultats 2015

Plus de 430 fournisseurs ont fait évaluer par Ecovadis leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2015. 137 d'entre eux représentent 74 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

Associer 20 % des fournisseurs stratégiques du Groupe au programme Solidarity Sourcing

Utiliser les Achats de L'Oréal comme levier de promotion de l'intégration sociale, c'est l'objectif du programme *Solidarity Sourcing*. Le Groupe a lancé en 2010 cette initiative mondiale d'achats solidaires et responsables, dont la vocation est d'aider des personnes issues de communautés économiquement vulnérables à accéder de manière pérenne à un travail et à un revenu. Tout comme le Groupe partage ses engagements environnementaux avec ses fournisseurs, il s'est fixé comme objectif dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* d'associer 20 % de ses fournisseurs stratégiques au programme *Solidarity Sourcing*. En 2015, son déploiement s'est accéléré à l'initiative de L'Oréal et de ses fournisseurs.

Résultats 2015

4 % des fournisseurs stratégiques se sont associés au programme de *Solidarity Sourcing* du Groupe en 2015.

3.2.4.3. ... avec les communautés qui nous entourent

« D'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi. »

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2015
100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants :	Plus de 60 600 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi.
◆ <i>Solidarity Sourcing</i> ;	57 200 personnes ont eu accès à l'emploi via le programme <i>Solidarity Sourcing</i> . Le programme « <i>Community Fair Trade</i> » de The Body Shop s'inscrit dans cette démarche et a, quant à lui, permis l'accès à l'emploi à 22 400 personnes.
◆ Professionnalisation aux métiers de la beauté ;	2 700 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté.
◆ Emploi de personnes en situation de handicap, ou issues de groupes sociaux-ethniques sous-représentés.	773 personnes en situation de handicap travaillaient pour L'Oréal ⁽¹⁾ .

(1) Ce chiffre prend en compte le nombre total de collaborateurs (en contrat à durée indéterminée et déterminée) en situation de handicap au 31 décembre 2015. Cet indicateur ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité déclarer et faire reconnaître leur handicap, tous les collaborateurs concernés ne souhaitant pas le faire systématiquement.

L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites, dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec eux.

Cette ambition s'est traduite par un engagement du programme *Sharing Beauty With All* : permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi à horizon 2020. Cela signifie que L'Oréal soutiendra autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe.

Solidarity sourcing

L'Oréal a créé en 2010 *Solidarity Sourcing*, un programme mondial d'achats solidaires qui a vocation à ouvrir les appels d'offres aux entreprises qui emploient des personnes issues de communautés économiquement vulnérables pour leur permettre d'accéder de façon pérenne à un travail et à un revenu, ainsi qu'aux entreprises de petite taille.

Entre 2012 et 2015, le nombre d'acheteurs gérant un projet *Solidarity Sourcing* a plus que doublé, en passant de 56 à 130.

Le programme s'appuie désormais sur des relais dans toutes les zones et Divisions du Groupe. Les acheteurs travaillent en partenariat avec les représentants du programme *Sharing*

Beauty With All implantés dans chaque pays. La zone Asie-Pacifique a été pionnière dans cette initiative de sensibilisation et de co-construction de projets *Solidarity Sourcing*, qui sera prochainement étendue à d'autres zones.

Dans le cadre du *Solidarity Sourcing*, 25 nouveaux projets ont été créés en 2015 qui s'ajoutent aux projets existants pour atteindre 208 projets opérationnels dans le monde. Ces 208 projets bénéficient à plus de 34 800 personnes à travers le monde. Le programme de commerce équitable « *Community Fair Trade* » de The Body Shop a, quant à lui, permis à plus de 22 400 personnes d'accéder à un emploi.

Au total, plus de 57 200 personnes bénéficient aujourd'hui de ce programme. L'Oréal s'est engagé à ce que 20 % de ses fournisseurs stratégiques soient associés au *Solidarity Sourcing* d'ici à 2020. En 2015, 4 % d'entre eux l'ont décliné dans leurs propres achats.

Depuis 2012, les auditeurs internes incluent le *Solidarity Sourcing* dans leur périmètre d'audit dans une démarche d'amélioration continue. Des audits ont ainsi été menés en

Chine, en Suisse, en Afrique du Sud, au Benelux, sur les achats des matières premières et sur l'ensemble des achats indirects d'Europe.

Solidarity Sourcing : du coton équitable chez les coiffeurs de L'Oréal Professionnel

Fin 2014, les acheteurs du Groupe ont commencé à déployer un projet d'approvisionnement responsable de coton, fibre utilisée pour fabriquer des accessoires textiles professionnels. Cette initiative s'appuie sur un partenariat avec Fairtrade International et la coopérative de Kédougou, au sud-est du Sénégal. Un coton de qualité y est cultivé, en utilisant seulement de l'eau de pluie et dans le respect de l'environnement. Ce coton est acheté par L'Oréal à un prix garantissant des revenus supplémentaires aux producteurs. Première marque à s'être inscrite dans ce partenariat, L'Oréal Professionnel a acheté, en 2015, 62 tonnes de ce coton, à partir duquel seront fabriqués les draps de bains offerts par la marque à ses clients coiffeurs. Plus de 500 coton-culteurs de Kédougou ont ainsi bénéficié de cette première commande.



208 projets Solidarity Sourcing soit 34 800 emplois
à travers le monde (hors The Body Shop)

3.3. NOTES MÉTHODOLOGIQUES

3.3.1. DONNÉES SOCIALES

3.3.1.1. Périmètre de consolidation

Les effectifs indiqués, ainsi que leurs répartitions, correspondent à l'effectif total des Divisions cosmétiques et The Body Shop⁽¹⁾. Si un indicateur porte sur un périmètre différent de celui des Divisions Cosmétiques et The Body Shop, le périmètre de consolidation est indiqué en note.

3.3.1.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique des Ressources Humaines.

3.3.1.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- ◆ la plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « Reporting par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal.

Le système couvre plusieurs sujets : effectif, formation, absentéisme, relations sociales, le programme « Share&Care », rémunération, diversité, recrutement et *profit sharing* ;

- ◆ chaque année en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent ;
- ◆ au moment de la compilation des données, chaque pays doit valider une charte d'engagement sur l'exactitude de toutes les données communiquées ;
- ◆ les autres données sont recueillies par les Directions concernées (Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion ;
- ◆ si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la Division Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif ;
- ◆ enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » et à d'autres populations spécifiques (expatriés, postes clés, etc.) sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales des Divisions cosmétiques.

Les effectifs formés sont calculés sur la base de tous types de format et durée de formation. Le nombre de collaborateurs formés ayant reçu moins de 1 heure de formation n'est pas significatif.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, du suivi et du contrôle.

3.3.2. DONNÉES HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

3.3.2.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent les sites des Branches Cosmétique, et The Body Shop : usines, centrales de distribution mais aussi sites administratifs et centres de recherche.

Le reporting sécurité couvre 94 % des usines et des centrales de distribution et plus de 85 % de l'effectif des sites administratifs et des centres de recherche.

Les indicateurs sécurité des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reporting environnement et sécurité. Suivant cette règle, les données de 4 sites récemment rattachés au Groupe ne sont pas intégrées au reporting EHS 2015 du Groupe : Magic Holdings Nanshua (Chine), Magic Holdings Pingshan (Chine), Decléor (France), Niely (Brésil).

3.3.2.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

3.3.2.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au reporting des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ces systèmes sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

(1) Certaines acquisitions récentes (Niely, Emporio Body Store et Coloright), dont le système d'information n'est pas encore intégré dans celui du Groupe, sont exclus du reporting. Ils représentent 2,4 % des collaborateurs du Groupe. L'objectif est de les intégrer dans le reporting 2016.

3.3.3. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

3.3.3.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent les sites des Branches Cosmétique et The Body Shop : usines et les centrales de distribution.

Le périmètre de *reporting* Environnement est défini dans la note méthodologique à la fin du chapitre relatif aux données sociales.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer le *reporting* environnement : sur l'exercice 2015, 94 % des usines et des centrales de distribution ont participé au *reporting*, les données de 4 sites, récemment rattachés au Groupe, ne sont pas encore intégrées aux données publiées : Magic Holdings Nansha (Chine), Magic Holdings Pingshan (Chine), Decléor (France), Niely (Brésil).

Les indicateurs ne prennent pas en compte les impacts des travaux exceptionnels concernant les consommations d'eau, d'énergie et la génération de déchets. De même, dans le cas particulier où un sous-traitant est géographiquement dans le site, ses impacts ne sont pas pris en compte.

3.3.3.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

Gaz à effet de serre : la méthodologie retenue pour les estimations de CO₂ suit les règles du GHG Protocol. Dans un souci de comparabilité, les données des émissions de CO₂ pour l'année de référence 2005 communiquées ont été mises à jour compte tenu de ces règles (recalculées à périmètre constant). Le calcul de la référence 2005 est basé sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Quand les facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) et eGRID⁽¹⁾, disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de l'EPA⁽²⁾ (eGRID) pour l'année 2000. Pour les estimations des années suivantes, le facteur d'émission utilisé est celui donné par le fournisseur, ou à défaut celui de l'AIE (l'édition de l'AIE de 2013 pour les émissions de 2015).

Déchets : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.).

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un nouveau système de comptabilisation à la source des emballages navettes a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la

source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navettes et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

Les indicateurs déchets font l'objet d'une attention spécifique afin d'en améliorer et fiabiliser les catégorisations et sous catégorisations complexes. Ils font également l'objet d'un suivi renforcé (emballages navettes en rotation, catégorisation des déchets bois, plastiques, etc.).

3.3.3.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données sont recueillies en utilisant le système d'information sous intranet, dédié au *reporting* des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Ce système couvre plusieurs domaines : qualité, performance des processus et données EHS.

Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année par des Commissaires aux Comptes et modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, de suivi et de contrôle.

3.3.4. DONNÉES SOCIÉTALES

3.3.4.1. Périmètre de consolidation

Le périmètre porte, selon les indicateurs, sur des données L'Oréal S.A., sur un périmètre France ou Groupe. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.

3.3.4.2. Indicateurs

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation Grenelle II et ce, dans un souci de comparabilité des données.

3.3.4.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- ◆ les données relatives à l'Éthique, sont recueillies par la Direction Générale de l'Éthique en utilisant la plateforme de *Reporting* Éthique Annuel. Un certain nombre de données sont recueillies par le système intranet *Country reporting*, pour la collecte des données Ressources Humaines (voir la méthodologie de *reporting* des données Ressources Humaines décrite ci-avant) ;

(1) Emissions & Generation Resource Integrated Database.

(2) Environmental Protection Agency.

- ◆ les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction de la Communication, Direction du Développement Durable, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits, le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance*).

3.3.5. DONNÉES INNOVER DURABLEMENT

3.3.5.1. Périmètre de consolidation

- ◆ le calcul est réalisé sur un périmètre restreint aux données disponibles dans l'outil ISIS, qui couvre aujourd'hui 85 % des volumes produits par le Groupe ;
- ◆ le calcul des indicateurs se base sur l'ensemble des produits nouveaux ou renouvelés (uniquement modèles vente), c'est-à-dire des produits fabriqués en 2015 (qui n'existaient pas en 2014) dans les usines du Groupe L'Oréal ;
- ◆ les produits considérés en 2015 couvrent l'ensemble des catégories de formule (inclus maquillage et parfum) ;
- ◆ le calcul des indicateurs se fait sur la base du nombre de produits nouveaux ou renouvelés, soit pour la formule, soit pour l'emballage ;
- ◆ les produits nouveaux ou renouvelés n'incluent pas les « extensions de gamme ».

3.3.5.2. Indicateurs

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits analysés présentant un profil environnemental ou social amélioré (en %) » : un produit nouveau ou renouvelé est inclus dans l'indicateur si son profil a été amélioré par au moins un des critères mesurés par les autres indicateurs (*sourcing* durable ou chimie verte, amélioration de l'impact environnemental de la formule, amélioration du packaging, présence de matières premières issues du programme *Solidarity Sourcing*).

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou renouvelés présentant un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite » : l'amélioration est évaluée sur des critères de biodégradabilité et d'écotoxicité de la nouvelle formule ou de la formule renouvelée comparativement à la notation moyenne de la famille du produit concernée, pour un usage équivalent. Il ne concerne que les produits pour lesquels la formule est nouvelle ou renouvelée.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou renouvelés présentant un profil social amélioré grâce à un impact social positif » : l'indicateur correspond au pourcentage de produits nouveaux ou renouvelés incluant des matières premières issues du programme *Solidarity Sourcing*. Le nombre de matières premières *Solidarity Sourcing* n'est pas comparé à une référence.

3.4. GRILLE DE CONCORDANCE DES RÉFÉRENTIELS DE REPORTING EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

Page	Grenelle II – Décret du 24 avril 2012	Pacte Mondial
PRINCIPES		
178-180	Périmètre de reporting	# 1 et 2
178-180	Comply or explain	
178-180	Comparabilité des données	
178-180	Renvoi aux référentiels	
186-187	Attestation sur l'exhaustivité des informations	
186-187	Avis sur la sincérité des informations	
INFORMATIONS SOCIALES		
Emplois		
119	◆ Effectif total	# 3 à 8 et
119	◆ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	# A, # D
118	◆ Embauches	
120	◆ Licenciements	
122-123	◆ Rémunérations et évolutions	
Organisation du travail		
129-130	◆ Organisation du temps de travail	# 3 à 8
120	◆ Absentéisme	
Relations sociales		
130-131	◆ Organisation du dialogue social	# 3 à 8
131	◆ Bilan des accords collectifs	
Santé & Sécurité		
134-140	◆ Conditions de santé et de sécurité au travail	# 3 à 8
131	◆ Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	
138-139	◆ Fréquence et gravité des accidents du travail	
120	◆ Maladies professionnelles	
Formation		
120-122	◆ Politique mise en œuvre en matière de formation	# 3 à 8
122	◆ Nombre total d'heures de formation	
Égalité de traitement		
131-132	◆ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	# 3 à 8 et
132-133	◆ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	# A et # D
131-133	◆ Politique de lutte contre les discriminations	
Promotion & respect des conventions de l'OIT		
153	◆ Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	# 3 à 8
153	◆ Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	# A à # D
153	◆ Élimination du travail forcé ou obligatoire	
153	◆ Abolition effective du travail des enfants	
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
Politique générale en matière environnementale		
141-143	◆ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	# 9 à 11
120-122, 140	◆ Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	
141-143	◆ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	
142	◆ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
Pollution et gestion des déchets		
163-170	◆ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	# 9 à 11
168-170	◆ Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	
142	◆ La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	# 9 à 11

Page	Grenelle II – Décret du 24 avril 2012	Pacte Mondial
Utilisation durable des ressources		
167-168	♦ La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	# 9 à 11
156-162	♦ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	
163-165	♦ La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	
141-142	♦ L'utilisation des sols	
Changement climatique		
163-166	♦ Les rejets de gaz à effet de serre	# 9 à 11
142-143	♦ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	
Protection de la biodiversité		
156-160	♦ Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	# 9 à 11
INFORMATIONS SOCIETALES		
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société		
147	♦ En matière d'emploi et de développement régional	# 16 à 18 et 21 et # C
148	♦ Sur les populations riveraines ou locales	
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société,		
147	♦ Notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	# 2 et 16 à 18
143-144	♦ Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	
145-146	♦ Les actions de partenariat ou de mécénat	
Sous-traitance et fournisseurs		
173-177	♦ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	# 2 à 11 et # B
173-177	♦ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	
Loyauté des pratiques		
148-150	♦ Les actions engagées pour prévenir la corruption	# 12 à 14
154-155	♦ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	
151-152	Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	# 3 à 5 et # A à D

3.5. TABLEAU DE CONCORDANCE ET DE REPORTING COMPLÉMENTAIRE SUR LA BASE DU RÉFÉRENTIEL GRI

Ce tableau répertorie les indicateurs du référentiel GRI ainsi que les autres indicateurs jugés pertinents par le Groupe en matière de politique sociale, environnementale et sociétale. Certains indicateurs ne sont pas renseignés ci-après, leurs valeurs figurant dans les pages indiquées.

Thématique GRI	Référence GRI G4	Pages du DDR	Indicateurs complémentaires	Valeur 2015
Éléments généraux	G4-1	2-3		
	G4-2	40-48, 117-155		
	G4-3	286		
	G4-4	7-14		
	G4-5	dernière page		
	G4-6	32, 36		
	G4-7	286		
	G4-8	7-16		
	G4-9	16-31		
	G4-10	119, 129		
	G4-11	129		
	G4-12-13	37, 44		
	G4-14 à 16	33, 43, 131-133, 144, 148, 154-156, 166, 168, 171, 175		
	G4-17	9-12		
	G4-18 à 23	143, 178-180		
	G4-24 à 27	143-144		
	G4-28 à 31	308, 334-335		
	G4-32			Core
	G4-33	186-191		
Gouvernance	G4-34 à 38	50-88, 144		
	G4-39	52-53		
	G4-40	53-71		
	G4-41	69-71		
	G4-42	71-73		
	G4-43	79		
	G4-44	79		
	G4-45 à 47	71-78, 108-109		
	G4-48	71-75		
	G4-49	143, 152, 308		
	G4-51	88, 96-98		
	G4-53	51, 122, 302-305,		
	G4-56 à 58	148-153, 105		
Économie	EC1	16-31		
	EC2	140-142, 157-158, 165, 167		
	EC3	124-127		
	EC4	NA		
	EC5	121-122		
	EC6		Postes clefs hors-France occupés par des managers locaux (en %)	37 %
	EC7	39, 144-147, 175-176		
	EC8	172-176		
	EC9	NA		
Environnement	EN1-2	156-162		
	EN3	163-164	Consommation de combustible non renouvelable (KWh)	270 452 219 KWh
			Consommation de combustible renouvelable (KWh)	3 519 131 KWh
			Consommation totale d'électricité non renouvelable (KWh)	132 138 721 KWh

Thématique GRI	Référence GRI G4	Pages du DDR	Indicateurs complémentaires	Valeur 2015
			Consommation totale d'électricité renouvelable (KWh)	249 560 612 KWh
			Consommation totale de chaleur non renouvelable (KWh)	17 852 254 KWh
			Consommation totale de chaleur renouvelable (KWh)	46 019 717 KWh
			Quantité totale d'énergie produite dans les sites (KWh)	36 584 875 KWh
			% d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie	41,60 %
EN4 à 7	163-166		Intensité énergétique (KWH / PF)	128,5 KWh/produit fini
EN8			Volume d'eau prélevé - Eau de surface, y compris l'eau des milieux humides, des rivières, des lacs et des mers, nappe	247 136 m ³
			Volume d'eau prélevé - Eau pluviale collectée directement et stockée (m ³)	3 369 m ³
			Volume d'eau prélevé - Eaux usées provenant d'une autre organisation (m ³)	0 m ³
			Eau du réseau municipal ou d'autres fournisseurs d'eau (m ³)	1 962 549 m ³
			TOTAL volume d'eau consommée par les usines (m ³)	2 216 055 m ³
			% de la consommation d'eau destinée au nettoyage (usines et centrales)	35 %
EN9			Nombre d'usines situées dans une zone de stress hydrique	13
			% des sites situés dans une zone de stress hydrique	30 %
EN10			Eau recyclée dans les usines	5 %
EN11	141-142			
EN12	156-160			
EN13-14	141-142			
EN 15	163-164		Variation des émissions directes de CO ₂ par rapport à 2005 (en %)	- 38,60 %
EN16	164-165		Variation des émissions indirectes de CO ₂ par rapport à 2005 (en %)	- 66,50 %
EN17	166			
EN18			Intensité des émissions directes de CO ₂ au 31.12.2015 (g eq CO ₂ /PF)	9,9 g eq CO ₂ /produit fini
			Variation de l'intensité des émissions directes de CO ₂ par rapport à 2005	- 51,10 %
			Intensité des émissions indirectes de CO ₂ au 31.12.2015 (g eq CO ₂ /PF)	8,9 g eq CO ₂ /produit fini
			Variation de l'intensité des émissions indirectes de CO ₂ par rapport à 2005	- 73,4 %
			intensité des émissions de CO ₂ au 31.12.2015 (g eq CO ₂ /PF)	18,8 g eq CO ₂ /produit fini
			Variation de l'intensité des émissions de CO ₂ par rapport à 2005 (direct+indirect)	- 65 %
EN20	165			
EN21	165		Émissions de Nox (en tonnes)	57 t
			Émissions de POP (en kg)	0
			Émissions de COV (en tonnes)	150 t
EN22	165-168		Tonnes de DBO5	1 627 t
			Déchets dangereux générés (= tous les autres types de déchets solides ou liquides, hormis les eaux usées) en tonnes	16 140 t
EN23	168-170		Déchets valorisés par valorisation énergétique (tonnes)	34 304 t
			Déchets valorisés par réemploi et recyclage (tonnes)	88 173 t
			Déchets incinérés sans valorisation énergétique (tonnes)	6 549 t
EN24	168			
EN25	169			
EN27	156-162			
EN28	NA			
EN29			Montant des amendes en matière d'environnement (€)	202 000€
			Nombre d'amendes en matière d'environnement	4
EN30	166			
EN31	NA			
EN32	173		Couverture des fournisseurs de L'Oréal participant au CDP <i>Supply Chain Climate Change</i> (obj: 80 %) en %	66 %
EN34	NA			
Pratiques en matière d'emploi et travail décent	LA1	119		
	LA2	123-128		
	LA4	130		
	LA5	129-131		
	LA6	120, 138-140	Usines et centrales affichant un taux de 0 accident avec arrêt (personnel L'Oréal)	77
			Sites administratifs affichant un taux de 0 accident avec arrêt (personnel L'Oréal)	52
		Centres de R&I affichant un taux de 0 accident avec arrêt (personnel L'Oréal)	5	

Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal *

TABLEAU DE CONCORDANCE ET DE REPORTING COMPLÉMENTAIRE SUR LA BASE DU RÉFÉRENTIEL GRI

Thématique GRI	Référence GRI G4	Pages du DDR	Indicateurs complémentaires	Valeur 2015
			Taux d'absentéisme global (%)	4,70 %
			Taux d'absentéisme lié aux maladies (% d'absentéisme global)	2,24 %
			Sites (TOTAL) affichant un taux de 0 accident avec arrêt (personnel L'Oréal)	134
	LA7-8	120, 131		
	LA9	120-122		
	LA10-11	118-122		
	LA12	131-133		
	LA13	131		
	LA14-15	174-175, 153		
	LA16	153		
Droits de l'Homme	HR1	153		
	HR2	152		
	HR3	132-133		
	HR4	153		
	HR5	153	% de non-conformités audits sociaux liées au travail des enfants ⁽¹⁾	3,90 %
	HR6	153		
	HR7	153		
	HR8	152		
	HR9	152		
	HR10	153	% du portefeuille de fournisseurs ayant été audités (parmi ceux devant être audités)	90 %
			Audits – Europe	166
			Audits - Asie	562
		Audits – Amériques	173	
		Audits – ZAMO	50	
HR11	153	% des non-conformités audits sociaux liées à la rémunération ⁽¹⁾	20,70 %	
		% des non-conformités audits sociaux liées aux heures de travail ⁽¹⁾	23,10 %	
		% des non-conformités audits sociaux liées aux conditions de travail, hygiène et sécurité ⁽¹⁾	37,50 %	
		% des non-conformités audits sociaux – autres ⁽¹⁾	15 %	
HR12	153			
Société	SO1	174-175		
	SO3-5	148-151		
	SO6	NA		
	SO7	43		
	SO8	43		
	SO9-10	173-174		
	SO11	NA		
Responsabilité liée aux produits	PR1	33, 40, 154		
	PR2	154		
	PR3-4	NA		
	PR6	41		
	PR7	NA		
	PR-8	NA		
PR-9	NA			

(1) Ces informations devraient être lues de la façon suivante, par exemple, pour le chapitre "rémunération" : 20,70 % des cas de non-conformités (mineures ou majeures) rencontrés en 2015 (à partir des audits sociaux réalisés) sont relatifs à la rémunération. En cas de non-conformité majeure, une action corrective est mise en place ainsi qu'un audit de suivi. Pour les cas les plus sérieux de non-conformités, ou lorsqu'aucune mesure corrective n'a été mise en place, les relations commerciales peuvent être rompues ou le fournisseur déréférencé.

3.6. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

3.6.1. RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la Société L'Oréal désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre Rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le Rapport de Gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport de Gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la Société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion et disponibles auprès des Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de Gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de huit personnes entre novembre 2015 et février 2016 pour une durée d'environ treize semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de Développement Durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de Gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales du Rapport de Gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de Gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de Développement Durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (présentées en annexe) :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de Gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions, et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 20 % des effectifs et entre 17 % et 24 % des informations quantitatives environnementales.

Vérification des données RH : 4 filiales : France, Inde, Turquie et Chili

Vérification des données Environnement et Santé-Sécurité : 13 sites : Suzhou, Yichang et DC China en Chine, Égypte, Burgos en Espagne, CAP, Chimex-Mourenx, Ormes et BRI en France, Pologne, Pune en Inde, Turquie et San Luis Potosi au Mexique (à distance)

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de Contrôle Interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

L'un des Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin
Associé

Florence Didier-Noaro
Associée, Deloitte Développement Durable

*(1) Les travaux ont été réalisés au niveau de l'échantillon d'entités et de sites ci-après :
Vérification des données RH : 4 filiales : France, Inde, Turquie et Chili Vérification des données Environnement et Santé-Sécurité : 13 sites : Suzhou, Yichang et DC China en Chine, Égypte, Burgos en Espagne, CAP, Chimex-Mourenx, Ormes et BRI en France, Pologne, Pune en Inde, Turquie et San Luis Potosi au Mexique (à distance)*

ANNEXE (1/3)

Les informations jugées importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

Informations quantitatives

Ressources Humaines

- ◆ Effectif total ;
- ◆ Nombre d'employés en CDI et CDD ;
- ◆ Répartition des salariés par genre et par zone géographique ;
- ◆ Répartition de l'effectif en pourcentage par âge ;
- ◆ Nombre de recrutements avec un contrat permanent ;
- ◆ Nombre de départs à l'initiative de l'entreprise ;
- ◆ *World Profit Sharing* 2014 (payé en 2015) ;
- ◆ Pourcentage d'employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité permanente ;
- ◆ Pourcentage des employés permanents du Groupe pouvant bénéficier d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence ;
- ◆ Taux d'absentéisme global ;
- ◆ Taux d'absentéisme pour maladie ;
- ◆ Nombre d'accords collectifs en vigueur au 31 décembre ;
- ◆ Pourcentage des employés du Groupe couverts par une convention collective (nationale et/ou sectorielle et/ou d'entreprise) ;
- ◆ Pourcentage des employés travaillant dans les filiales où des corps représentatifs sont en place ;

ANNEXE (2/3)

- ◆ Consommation d'eau par type d'utilisation (en m³) ;
- ◆ Pourcentage de Biodégradabilité moyenne des shampoings et gels douche (en %) ;
- ◆ Consommation totale d'énergie (en MWh) ;
- ◆ Répartition par source d'énergie : Électricité, Gaz, Fuel, Vapeur, Autres (en MWh) ;
- ◆ Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée (en %) ;
- ◆ Électricité renouvelable consommée (en MWh) ;
- ◆ Pourcentage de matières premières d'origine renouvelable parmi les matières premières utilisées par le Groupe (en %) ;
- ◆ Volume des émissions de CO₂ brutes et nettes directes (en tonnes) ;
- ◆ Volume des émissions de CO₂ brutes indirectes liées à l'énergie (en tonnes) ;

- ◆ Nombre d'heures de formation ;
- ◆ Pourcentage des employés du Groupe ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année ;
- ◆ Pourcentage de pays ayant inclus des sujets relevant des Droits de l'Homme dans leurs formations locales ;
- ◆ Nombre de managers locaux hors France (postes clés) ;
- ◆ Pourcentage de marques dirigées par des femmes.

Environnement, Hygiène, Sécurité

- ◆ Unités PF produites (en millions) ;
- ◆ Quantité de jus produite (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de Composés Organiques Volatils (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de Dioxyde de soufre (en tonnes et en mg par Produit Fini) ;
- ◆ Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes à la source (en tonnes) ;
- ◆ Emballages navettes en rotation (en tonnes) ;
- ◆ Traitement des déchets transportables liés à l'activité (en tonnes) ;
- ◆ Déchets mis en décharge (en tonnes) ;
- ◆ Indice de valorisation (en %) ;
- ◆ Demande Chimique en Oxygène après traitement (en tonnes) ;
- ◆ Quantité d'effluents rejetés (en m³) ;
- ◆ Consommation d'eau totale nette (en m³ et l/PF).

- ◆ Volume des émissions totales de CO₂ (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de CO₂ liées au transport de produits finis (en gCO₂/unité vente/km) ;
- ◆ Taux de fréquence conventionnel ;
- ◆ Taux de fréquence élargi ;
- ◆ Indice de gravité ;
- ◆ Nombre de visites MESUR réalisées (*Managing Effective Safety Using Recognition & realignment*) ;
- ◆ Nombre de SIO remontés (Indice de culture de la sécurité).

Sociétal

- ◆ Nombre de personnes ayant pu accéder à un emploi *via* le programme *Solidarity Sourcing*, incluant TBS ;
- ◆ Pourcentage de produits analysés présentant un profil environnemental ou social amélioré ;

- ◆ Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite ;
- ◆ Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil social amélioré grâce à un impact social positif ;
- ◆ Nombre d'audits sociaux réalisés en 2015 ;
- ◆ Répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux fournisseurs par chapitre audité ;
- ◆ Pourcentage du portefeuille fournisseurs ayant été audité (parmi ceux devant être audités) ;
- ◆ Pourcentage de fournisseurs stratégiques du Groupe ayant été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et sociétal ;
- ◆ Pourcentage de fournisseurs stratégiques ayant procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de DD.

ANNEXE (3/3)

Informations qualitatives

- ◆ Informations qualitatives relatives au programme d'audit des risques EHS à l'échelle mondiale ;
- ◆ Informations qualitatives relatives à la stratégie d'engagement avec les parties prenantes ;
- ◆ Informations qualitatives relatives au système de cosméto-vigilance.

3.6.2. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION 2015

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux Comptes de L'Oréal, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le Rapport de Gestion 2015 du Groupe L'Oréal.

Les informations sociales sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Nombre de pays ayant soumis des projets liés au handicap en 2014 ;
- ◆ Nombre de filiales ayant reçu le label européen « Gender Equality European Standard » GEES ;
- ◆ Nombre de filiales ayant reçu le label européen « Economic Dividend for Gender Equality » EDGE ;
- ◆ Nombre de pays disposant d'un coordinateur diversité.

Les informations sociétales sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Nombre d'audits sociaux réalisés durant l'année ;
- ◆ Répartition des non-conformités par chapitre audité.

Les informations environnementales, hygiène et sécurité sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Unités de PF produites ;
- ◆ Quantité de jus produite ;
- ◆ Émissions de CO₂ directes ;
- ◆ Émissions de CO₂ indirectes liées à l'énergie ;
- ◆ Consommation totale d'énergie ;
- ◆ Répartition par source d'énergie ;
- ◆ Pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée ;
- ◆ Électricité renouvelable consommée ;
- ◆ Consommation d'eau totale nette ;
- ◆ Taux de fréquence conventionnel ;
- ◆ Taux de fréquence élargi ;
- ◆ Taux de gravité des accidents du travail.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration de L'Oréal conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion et sont disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur ces informations sélectionnées.

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes (NEP 9090), ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 ⁽⁴⁾.

(4) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance raisonnable sur le fait que les informations sociales, sociétales, hygiène, sécurité et environnement sélectionnées par L'Oréal ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal.

- ◆ Nous avons examiné, au niveau du Groupe, les procédures de *reporting* élaborées par L'Oréal au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible.

- ◆ Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations et prendre connaissance des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations.
- ◆ Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction Développement Durable de L'Oréal responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données.
- ◆ Nous avons sélectionné un échantillon d'entités :
 - Pour les données hygiène, sécurité et environnement sélectionnées :

- Aulnay (France) ;	- Israël (Israël) ;
- BRI (France) ;	- Jababeka (Indonésie) ;
- Burgos (Espagne) ;	- Ormes (France) ;
- Chimex Mourenx (France) ;	- Little Rock (USA) ;
- CAP (France) ;	- Pologne (Pologne) ;
- DC China (Chine) ;	- Pune (Inde) ;
- DC Israël (Israël) ;	- Rambouillet (France) ;
- DC Little Rock (USA) ;	- Saint Quentin (France) ;
- Egypt (Égypte) ;	- Suzhou (Chine) ;
- Piscataway (USA) ;	- Turquie (Turquie) ;
- Florence (USA) ;	- Yichang (Chine) ;
 - Au niveau des entités sélectionnées :
 - Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données la correcte application des procédures ;
 - Nous avons effectué des tests de détail, sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Ces entités sélectionnées représentent 51 % des unités produites par les usines du Groupe et entre 48 % et 59 % des informations environnementales revues.

Les données sociales et sociétales sélectionnées ont été auditées au siège de la Société L'Oréal.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de Développement Durable.

Conclusion

À notre avis, les informations sociales, environnementales et sociétales sélectionnées par L'Oréal et rappelées ci-dessus, publiées dans son Rapport de Gestion 2015, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal et applicables en 2015.

Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin
Associé

Florence Didier-Noaro
Associée, Deloitte Développement Durable

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin
Associé

Sylvain Lambert
Associé, Développement Durable

4

Comptes consolidés 2015 *



4.1. Comptes de résultat consolidé comparés	195	4.6. Notes annexes aux comptes consolidés	201
4.2. État du résultat global consolidé	196	4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2015	249
4.3. Bilans consolidés comparés	197	4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale	249
4.4. Tableaux des variations des capitaux propres consolidés	198	4.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	253
4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	200	4.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	254

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

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et, scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales.

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires	3.1	25 257,4	22 532,0	22 124,2
Coût des ventes		- 7 277,4	- 6 500,7	- 6 379,4
Marge brute		17 980,0	16 031,3	15 744,8
Frais de recherche et développement		- 794,1	- 760,6	- 748,3
Frais publi-promotionnels		- 7 359,6	- 6 558,9	- 6 621,7
Frais commerciaux et administratifs		- 5 438,6	- 4 821,1	- 4 614,4
Résultat d'exploitation	3.1	4 387,7	3 890,7	3 760,4
Autres produits et charges	4.1	- 193,4	- 307,2	- 128,6
Résultat opérationnel		4 194,3	3 583,5	3 631,8
Coût de l'endettement financier brut		- 23,7	- 31,4	- 23,1
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		55,6	42,3	36,4
Coût de l'endettement financier net		31,9	11,0	13,3
Autres produits et charges financiers	9.4	- 45,7	- 35,1	- 44,7
Dividendes Sanofi		336,9	331,0	327,5
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence		4 517,4	3 890,4	3 928,0
Impôts sur les résultats	6	- 1 222,9	- 1 111,0	- 1 043,6
Résultat net des sociétés mises en équivalence		4,0	- 13,5	- 3,0
Résultat net des activités poursuivies		3 298,5	2 765,9	2 881,4
Résultat net des activités abandonnées	2.3	-	2 142,7	80,0
Résultat net		3 298,5	4 908,6	2 961,4
Dont :				
♦ part du groupe		3 297,4	4 910,2	2 958,2
♦ part des minoritaires		1,1	- 1,6	3,2
Résultat net par action part du groupe (en euros)		5,92	8,51	4,95
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)		5,84	8,39	4,87
Résultat net par action part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11.4	5,92	4,79	4,82
Résultat net dilué par action part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11.4	5,84	4,73	4,73
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11.4	6,26	5,41	5,07
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11.4	6,18	5,34	4,99

4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	2015	2014	2013
Résultat net consolidé de l'exercice		3 298,5	4 908,6	2 961,4
Actifs financiers disponibles à la vente		347,6	- 172,7	677,4
Couverture des flux de trésorerie		60,1	- 17,2	13,2
Réserves de conversion		373,7	584,0	- 457,0
Impôt sur les éléments recyclables ⁽¹⁾		- 28,9	7,3	- 32,1
Éléments recyclables en résultat		752,5	401,4	201,5
Gains et pertes actuariels	11.3	598,1	- 672,7	188,9
Impôt sur les éléments non recyclables ⁽¹⁾		- 205,3	225,1	- 63,8
Éléments non recyclables en résultat		392,8	- 447,6	125,1
Autres éléments du résultat global		1 145,3	- 46,2	326,6
Résultat global consolidé		4 443,8	4 862,4	3 288,0
Dont :				
♦ part du groupe		4 443,1	4 864,3	3 284,9
♦ part des minoritaires		0,7	- 1,9	3,1

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Actifs financiers disponibles à la vente	- 14,4	7,2	- 28,0
Couverture des flux de trésorerie	- 14,4	0,1	- 4,1
Éléments recyclables en résultat	- 28,9	7,3	- 32,1
Gains et pertes actuariels	- 205,3	225,1	- 63,8
Éléments non recyclables en résultat	- 205,3	225,1	- 63,8
TOTAL	- 234,1	232,4	- 95,9

4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

ACTIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014 ⁽¹⁾	31.12.2013 ⁽¹⁾
Actifs non courants		24 457,6	23 284,2	21 485,1
Écarts d'acquisition	7.1	8 151,5	7 525,5	6 206,0
Autres immobilisations incorporelles	7.2	2 942,9	2 714,6	2 105,4
Immobilisations corporelles	3.2	3 403,5	3 141,1	2 891,2
Actifs financiers non courants	9.3	9 410,9	9 069,0	9 204,0
Titres mis en équivalence	8	1,0	-	435,2
Impôts différés actifs	6	547,9	834,0	643,3
Actifs courants		9 253,7	8 774,6	9 389,6
Actifs courants hors actifs détenus en vue de la vente		9 253,7	8 774,6	9 389,6
Stocks	3.3	2 440,7	2 262,9	2 085,2
Créances clients	3.3	3 627,7	3 297,8	3 022,8
Autres actifs courants	3.3	1 486,9	1 199,3	1 500,3
Impôts sur les bénéfices		298,6	97,6	122,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	1 399,8	1 917,0	2 659,3
Actifs détenus en vue de la vente		-	-	-
TOTAL		33 711,3	32 058,8	30 874,7

(1) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21 (note 1).

PASSIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014 ⁽¹⁾	31.12.2013 ⁽¹⁾
Capitaux propres	11	23 617,0	20 196,9	22 651,0
Capital		112,6	112,3	121,2
Primes		2 654,4	2 316,8	2 101,2
Autres réserves		12 873,4	9 773,3	14 229,0
Autres éléments du résultat global		4 517,5	3 745,9	4 370,1
Réserves de conversion		391,9	17,8	- 566,4
Actions auto-détenues		- 233,3	- 683,0	- 568,1
Résultat net part du groupe		3 297,4	4 910,2	2 958,2
Capitaux propres - part du groupe		23 613,9	20 193,3	22 645,2
Intérêts minoritaires		3,1	3,6	5,8
Passifs non courants		1 920,6	2 595,6	1 928,6
Provisions pour retraites et autres avantages	5.4	807,2	1 479,7	939,6
Provisions pour risques et charges	12.1	195,9	193,6	174,5
Impôts différés passifs	6	876,8	855,2	730,6
Emprunts et dettes financières non courants	9.1	40,8	67,1	83,9
Passifs courants		8 173,7	9 266,3	6 295,2
Dettes fournisseurs		3 929,0	3 452,8	3 249,7
Provisions pour risques et charges	12.1	754,6	722,0	528,8
Autres passifs courants	3.4	2 597,3	2 403,2	2 083,1
Impôts sur les bénéfices		151,9	167,1	178,3
Emprunts et dettes financières courants	9.1	741,0	2 521,2	255,3
TOTAL		33 711,3	32 058,8	30 874,7

(1) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21 (note 1).

4.4. TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>En millions d'euros</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto- détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts mino- ritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2012	598 356 662	121,8	1 679,0	16 547,4	3 586,4	- 904,5	- 109,4	20 920,7	4,8	20 925,5
Changement de méthode comptable au 01.01.2013 ⁽¹⁾				8,2				8,2		8,2
Situation au 01.01.2013	598 356 662	121,8	1 679,0	16 555,6	3 586,4	- 904,5	- 109,4	20 928,9	4,8	20 933,7
Résultat net consolidé de l'exercice				2 958,2				2 958,2	3,2	2 961,4
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					649,5			649,5		649,5
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					9,1			9,1	- 0,1	9,0
<i>Réserves de conversion</i>							- 457,0	- 457,0		- 457,0
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					658,6		- 457,0	201,6	- 0,1	201,5
<i>Gains et pertes actuariels</i>					125,1			125,1		125,1
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					125,1			125,1		125,1
Résultat global consolidé				2 958,2	783,7		- 457,0	3 284,9	3,0	3 288,0
Augmentation de capital	6 199 701	1,2	422,2					423,4		423,4
Annulation d'actions auto-détenues		- 1,8		- 996,7		998,5		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 380,6				- 1 380,6	- 2,5	- 1 383,1
Rémunérations payées en actions				97,2				97,2		97,2
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 4 762 333			1,4		- 662,1		- 660,7		- 660,7
Engagement de rachat de titres de minoritaires				- 48,3				- 48,3	- 0,9	- 49,2
Variations de périmètre								-	1,4	1,4
Autres variations				0,4				0,4		0,4
Situation au 31.12.2013 ⁽¹⁾	599 794 030	121,2	2 101,2	17 187,2	4 370,1	- 568,1	- 566,4	22 645,2	5,8	22 651,0
Résultat net consolidé de l'exercice				4 910,2				4 910,2	- 1,6	4 908,6
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					- 165,5			- 165,5		- 165,5
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					- 17,0			- 17,0	- 0,1	- 17,1
<i>Réserves de conversion</i>							584,2	584,2	- 0,2	584,0
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					- 182,5		584,2	401,7	- 0,3	401,4
<i>Gains et pertes actuariels</i>					- 447,6			- 447,6		- 447,6
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					- 447,6			- 447,6		- 447,6
Résultat global consolidé				4 910,2	- 630,1		584,2	4 864,3	- 1,9	4 862,4
Augmentation de capital	3 828 502	0,8	215,6	- 0,1				216,3	2,3	218,6
Annulation d'actions auto-détenues		- 9,7		- 6 035,9		6 045,6		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 507,3				- 1 507,3	- 2,8	- 1 510,1
Rémunérations payées en actions				113,5				113,5		113,5
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 49 380 654			0,2		- 6 160,5		- 6 160,3		- 6 160,3
Engagement de rachat de titres de minoritaires				21,0				21,0	- 2,3	18,7
Variations de périmètre								-	2,5	2,5
Autres variations				- 5,3	5,9			0,6		0,6
Situation au 31.12.2014 ⁽¹⁾	554 241 878	112,3	2 316,8	14 683,5	3 745,9	- 683,0	17,8	20 193,3	3,6	20 196,9

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto- détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts mino- ritaires	Capitaux propres
Situation au 31.12.2014 ⁽¹⁾	554 241 878	112,3	2 316,8	14 683,5	3 745,9	- 683,0	17,8	20 193,3	3,6	20 196,9
Résultat net consolidé de l'exercice				3 297,4				3 297,4	1,1	3 298,5
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					333,2			333,2		333,2
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					45,6			45,6		45,6
<i>Réserves de conversion</i>							374,1	374,1	- 0,4	373,7
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					378,8		374,1	752,9	- 0,4	752,5
<i>Gains et pertes actuariels</i>					392,8			392,8		392,8
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					392,8			392,8		392,8
Résultat global consolidé				3 297,4	771,6		374,1	4 443,1	0,7	4 443,8
Augmentation de capital	4 657 959	0,9	337,6					338,5		338,5
Annulation d'actions auto-détenues		- 0,6		- 362,8		363,4		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 511,4				- 1 511,4	- 2,6	- 1 514,0
Rémunérations payées en actions				117,6				117,6		117,6
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	1 088 341			- 77,1		86,3		9,2		9,2
Engagement de rachat de titres de minoritaires				23,5				23,5	1,5	25,0
Variations de périmètre								-		-
Autres variations				0,1				0,1	- 0,1	-
SITUATION AU 31.12.2015	559 988 178	112,6	2 654,4	16 170,8	4 517,5	- 233,3	391,9	23 613,9	3,1	23 617,0

(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21 (note 1).

4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2015	2014	2013
Flux de trésorerie liés à l'activité				
Résultat net part du groupe		3 297,4	4 910,2	2 958,2
Intérêts minoritaires		1,1	- 1,6	3,2
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
♦ amortissements et provisions		933,8	856,2	767,8
♦ variation des impôts différés	6.1	53,4	60,0	15,9
♦ charge de rémunération des plans de stock-options/actions gratuites	5.5	117,6	113,5	97,2
♦ plus ou moins-values de cessions d'actifs		0,2	- 0,9	0,1
Résultat net des activités abandonnées		-	- 2 142,7	- 80,0
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		- 4,0	13,5	- 4,6
Marge brute d'auto-financement		4 399,5	3 808,2	3 757,9
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	3.5	- 196,4	55,9	- 67,6
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		4 203,1	3 864,1	3 690,3
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 1 172,1	- 1 008,2	- 1 018,8
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		6,5	18,7	8,5
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		- 35,2	403,4	- 464,8
Dividendes reçus des activités abandonnées		-	41,7	56,3
Incidence des variations de périmètre	2.2	- 435,3	1 194,0	- 138,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		- 1 636,1	649,6	- 1 557,2
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement				
Dividendes versés		- 1 534,8	- 1 589,3	- 1 425,4
Augmentation de capital de la société mère		338,6	216,4	423,4
Augmentation de capital des filiales		-	2,3	-
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		9,2	- 6 160,3	- 660,6
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		- 1 832,4	2 225,0	48,9
Émission d'emprunts à long terme		1,1	0,2	-
Remboursement d'emprunts à long terme		- 5,8	- 13,0	- 19,7
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		- 3 024,1	- 5 318,7	- 1 633,4
Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées (D)				
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (E)		- 60,1	62,7	- 75,6
Variation de trésorerie (A+B+C+D+E)		- 517,2	- 742,3	447,1
Trésorerie d'ouverture (F)		1 917,0	2 659,3	2 235,2
Variation de trésorerie des activités abandonnées (G)		-	-	- 23,0
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E+F+G)	9.2	1 399,8	1 917,0	2 659,3

Les impôts sur les résultats payés s'élèvent à 1 398,9 millions d'euros, 1 060,3 millions d'euros et 970,6 millions d'euros respectivement pour les exercices 2015, 2014 et 2013.

Les intérêts payés s'élèvent à 23,9 millions d'euros, 31,2 millions d'euros et 24,9 millions d'euros respectivement pour les exercices 2015, 2014 et 2013.

Les dividendes reçus, hors dividendes reçus des activités abandonnées, s'élèvent à 336,9 millions d'euros, 331,0 millions d'euros et 327,5 millions d'euros respectivement pour les exercices 2015, 2014 et 2013. Ceux-ci font partie de la marge brute d'auto-financement.

4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1	Principes comptables	201	NOTE 10	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	235
NOTE 2	Principaux événements de la période	202	NOTE 11	Capitaux propres – Résultat par action	239
NOTE 3	Éléments relatifs à l'exploitation - Information sectorielle	205	NOTE 12	Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	244
NOTE 4	Autres produits et charges opérationnels	212	NOTE 13	Engagements hors bilan	247
NOTE 5	Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel	213	NOTE 14	Transactions entre parties liées	248
NOTE 6	Impôts sur les résultats	220	NOTE 15	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	248
NOTE 7	Actifs incorporels	222	NOTE 16	Événements post-clôture	249
NOTE 8	Titres mis en équivalence	230			
NOTE 9	Actifs et passifs financiers - Coût de l'endettement	231			

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2015, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2015.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 11 février 2016 les états financiers consolidés au 31 décembre 2015. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 20 avril 2016.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2015.

Le Groupe pourrait être concerné par les normes suivantes non encore adoptées par l'Union européenne :

- ◆ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » applicable au 1^{er} janvier 2018 ;
- ◆ IFRS 9 « Instruments financiers » applicable au 1^{er} janvier 2018.

Le Groupe n'est pas concerné par les normes ou amendements de normes publiés et applicables au 1^{er} janvier 2015 en dehors de l'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes » d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2015.

CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE APPLIQUÉ AU 1^{ER} JANVIER 2015 : INTERPRÉTATION IFRIC 21 « DROITS OU TAXES »

Cette interprétation précise le moment où une entité doit comptabiliser un passif au titre d'une taxe. Seul le traitement de la *Contribution Sociale de Solidarité* en France a été modifié pour tenir compte de cette nouvelle interprétation. Cette taxe basée sur le *chiffre d'affaires* et antérieurement provisionnée l'année de réalisation du

chiffre d'affaires, est désormais comptabilisée en charge au 1^{er} janvier de l'année suivante, date du fait générateur.

L'impact de cette nouvelle méthode comptable sur le résultat des périodes comparatives n'a pas été jugé significatif. En conséquence, ceux-ci n'ont pas été retraités.

Ce changement a entraîné une augmentation des capitaux propres d'ouverture aux 1^{er} janvier 2013 et 2014 comme au 1^{er} janvier 2015 de 8,2 millions d'euros en contrepartie d'une diminution des *passifs courants* de 12,4 millions d'euros et d'une diminution du poste *Impôts différés actifs* de 4,2 millions d'euros.

1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, les provisions, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord

contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

1.3. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers.

1.4. Évaluation des écarts d'acquisition en devises

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1^{er} janvier 2004 ont été conservés en euros.

NOTE 2

Principaux événements de la période

2.1. Variations de périmètre

2.1.1. Année 2015

a) Acquisitions

Le 8 septembre 2014, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de Niely Cosméticos. Fondée en 1981 par Daniel Fonseca de Jesus, Niely Cosméticos est la plus grande entreprise indépendante de produits capillaires et de coloration au Brésil, l'un des plus importants marchés de coloration et de soin capillaire au monde.

Avec un chiffre d'affaires net de 406 millions de réais (soit 130 millions d'euros) en 2014, le groupe Niely Cosméticos s'appuie sur deux marques phares : Cor & Ton pour la coloration et Niely Gold pour les shampooings et soins capillaires. D'autre part, Niely dispose d'installations industrielles et logistiques à Nova Iguaçu dans l'État de Rio. L'accord des autorités réglementaires locales est devenu définitif début janvier 2015.

Le 31 mars 2015, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Niely Cosméticos.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} avril 2015.

Le 3 février 2015, The Body Shop a annoncé la conclusion d'un accord portant sur l'acquisition des actifs d'Adidem Pty Limited, qui exploite les franchises The Body Shop en Australie depuis 1983.

Au terme de cette acquisition, les points de vente du cinquième marché mondial de The Body Shop en termes de ventes de détail ne seront plus franchisés mais détenus en propre par The Body Shop International.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 2 février 2015.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 380,5 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 337,9 et 31,7 millions d'euros. L'affectation du coût d'acquisition entre les différents actifs incorporels identifiables de ces acquisitions n'est pas finalisée au 31 décembre 2015. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2015 s'élève respectivement à 183,1 millions d'euros et 0,9 million d'euros.

b) Autre opération

Fin novembre 2014, L'Oréal et Nestlé ont annoncé mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov, coentreprise dans les compléments nutritionnels.

Le 24 avril 2015, Nestlé Skin Health a annoncé que sa filiale de cosmétique médicale Galderma allait racheter une partie des actifs du groupe Innéov.

L'opération a été réalisée le 30 juin 2015.

2.1.2. Année 2014**a) Acquisitions**

Le 30 avril 2014, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Decléor et Carita. Le groupe Decléor/Carita a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 80 millions d'euros. Fondée en 1974, Decléor est la première marque aromathérapique mondiale. Carita est née en 1945 de Maria & Rosy Carita, coiffeurs des stars, et incarne le prestige du soin à la française.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} mai 2014.

Le 15 août 2013, L'Oréal et Magic Holdings International Limited ont annoncé la proposition de L'Oréal d'acquiescer toutes les actions de Magic Holdings International Limited, une société cotée à la Bourse de Hong Kong au prix proposé de 6,30 dollars Hong Kong/action.

La transaction a été autorisée par le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine (MOFCOM) début janvier 2014.

Spécialiste des masques pour le soin du visage, Magic a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 166 millions d'euros. La marque MG de Magic est le leader en Chine dans cette catégorie. Les masques pour le soin du visage sont l'une des catégories qui connaissent la plus forte croissance du marché chinois de la beauté, avec des perspectives de développement très prometteuses.

Cette acquisition a été finalisée le 8 avril 2014, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de Magic Holdings International Limited.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} avril 2014.

Le 30 juillet 2014, L'Oréal a finalisé l'acquisition de NYX Cosmetics, marque de maquillage de grande diffusion d'inspiration professionnelle basée à Los Angeles.

En 2013, NYX Cosmetics a enregistré un chiffre d'affaires d'environ 72 millions de dollars et une croissance de 46 % par rapport à 2012.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} août 2014.

Le 20 octobre 2014, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition de Carol's Daughter. Basée à New York, Carol's Daughter est une belle marque américaine de produits de beauté, multiculturelle et pionnière de la tendance beauté naturelle.

S'appuyant sur un modèle de distribution multicircuits, Carol's Daughter propose une gamme complète de produits vendus en magasins spécialisés, en grande distribution, sur une chaîne de téléachat américaine (HSN), internet et dans les

magasins à l'enseigne Carol's Daughter à New York. Au 30 septembre 2014, Carol's Daughter a réalisé un chiffre d'affaires net d'environ 27 millions de dollars (12 derniers mois).

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 18 novembre 2014.

Le 17 décembre 2014, L'Oréal a annoncé l'acquisition de la société Coloright, une start-up qui développe une technologie de lecteur optique de la fibre capillaire dans un programme de Recherche à long terme. À travers ce programme, L'Oréal renforce son leadership historique dans la Recherche capillaire.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 17 décembre 2014.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 1 382,6 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 928,6 et 422,4 millions d'euros. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2014 s'élève respectivement à 366,2 millions d'euros et 29,9 millions d'euros.

b) Autre opération

Le 8 juillet 2014, L'Oréal a annoncé avoir finalisé :

- ♦ le rachat de 48 500 000 de ses propres actions (8 % de son capital) détenues par Nestlé ; et
- ♦ la cession de sa participation de 50 % dans Galderma à Nestlé (note 2.3.).

Les actions L'Oréal rachetées ont été immédiatement annulées. La cession de Galderma a entraîné une plus-value comptable avant impôt de 2,2 milliards d'euros et de 2,1 milliards d'euros après impôt.

2.1.3. Année 2013

Le 31 janvier 2013, L'Oréal a finalisé l'acquisition du groupe colombien Vogue. En Colombie, la marque Vogue est leader du maquillage en grande diffusion.

En 2012, le groupe Vogue a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 35,3 millions d'euros.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1^{er} février 2013.

Le 27 février 2013, Galderma Pharma S.A. a finalisé l'acquisition de la société Spirig Pharma A.G. L'activité Galderma est retraitée en *activités destinées à être cédées* en 2014.

Le 15 avril 2013, L'Oréal a annoncé l'acquisition de l'activité Hygiène Beauté d'Interconsumer Products Limited (ICP) auprès de son actionnaire fondateur. Avec un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros environ en 2012, ICP est un acteur important sur le marché de la beauté au Kenya, avec une forte présence sur le soin du cheveu et de la peau.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 12 avril 2013.

Le 13 décembre 2013, à la suite de l'obtention de l'accord de l'Autorité Brésilienne de la Concurrence (CADE), The Body Shop a finalisé l'acquisition de 51 % de Emporio Body Store au Brésil avec l'option de porter sa participation à 80 % du capital d'ici à 2019.

Créé en 1997 à Porto Alegre par Tobias Chanan, Emporio Body Store commercialise des gammes complètes de produits cosmétiques qu'il distribue par un réseau de franchisés.

Emporio Body Store a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de 20 millions de Reais (environ 7 millions d'euros). L'affaire s'est fortement développée depuis 2011 passant de 36 points de vente en 2010 à 84 points de vente fin 2012, et environ 130 fin 2013.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2013.

Le coût de ces acquisitions (hors activité Galderma) s'établit à 123,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 84,7 et 32,7 millions d'euros.

Ces acquisitions (hors activité Galderma) ont réalisé en année pleine 2013 un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros et un résultat d'exploitation d'environ 8 millions d'euros.

2.2. Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2015, elles concernent essentiellement les acquisitions de Niely Cosméticos et des actifs d'Adidem Pty Limited en Australie pour The Body Shop.

Pour 2014, elles concernent essentiellement les acquisitions de Magic Holdings, NYX Cosmetics, Decléor et Carita et Carol's Daughter, ainsi que la cession de Galderma à Nestlé.

Pour 2013, elles concernent essentiellement les acquisitions de Vogue, Emporio Body Store et Interconsumer Products Limited.

2.3. Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- ♦ pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions). Cette opération a dégagé une plus-value comptable avant impôt de 2,2 milliards d'euros ;
- ♦ pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros. Toutes les actions rachetées par L'Oréal ont été annulées.

Cette opération a été soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal. Les autorisations des autorités de la Concurrence compétentes ont été obtenues.

L'opération a été réalisée le 8 juillet 2014 (note 2.1.2.).

Par mesure de simplification, l'activité Galderma est traitée comptablement à compter du 1^{er} janvier 2014 comme une *Activité destinée à être cédée*.

En conséquence, l'activité Galderma est présentée en *activité abandonnée* dans les comptes de résultat consolidés et dans les tableaux de flux pour toutes les périodes présentées. Au 31 décembre 2013, l'activité est présentée au bilan en *Titres mis en équivalence*.

2.3.1. Comptes de résultat des activités abandonnées

En millions d'euros	2015	2014	2013
Chiffres d'affaires	-	-	826,3
Résultat d'exploitation	-	-	116,8
Résultat net des activités abandonnées ⁽¹⁾	-	2 142,7	80,0

(1) Dont en 2014, 41,7 millions d'euros de dividendes Galderma.

2.3.2. Tableaux des flux de trésorerie des activités abandonnées

En millions d'euros	2015	2014	2013
Flux de trésorerie générés par l'activité	-	-	54,8
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-	-	- 130,1
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-	-	98,3
Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées	-	-	23,0

2.4. Situation au Venezuela

En février 2015, le gouvernement vénézuélien a mis en place un nouveau système de change SIMADI en remplacement du SICAD II. En conséquence, le SICAD II utilisé comme taux de conversion pour notre filiale vénézuélienne depuis le 1^{er} janvier 2015 a été remplacé à compter du 1^{er} avril 2015 par le taux de change SIMADI.

Les taux suivants ont ainsi été retenus dans les comptes consolidés :

Taux pour 1 dollar US	2015	2014
Taux moyen	114,7	9,6
Taux de clôture décembre	198,7	9,6

La situation économique du pays devenue de plus en plus difficile ainsi que les contraintes gouvernementales pesant sur les opérations limitent notre marge de manœuvre pour la conduite et les prises de décisions opérationnelles :

- ◆ situation du marché des changes avec des taux de change officiels très déconnectés des taux de change réels ;
- ◆ restrictions de fait à l'importation en raison d'un accès très limité aux devises ;
- ◆ absence de libre fixation des prix pour les shampoings et après shampoings dans le cadre de la loi sur « les prix justes et bons » ;
- ◆ conséquences de cette loi sur « les prix justes et bons » : marges plafonnées à 30 % du coût des produits puis réduites de 30 % à 20 % par décret du 28 octobre 2015 avec application immédiate et sanctions très lourdes en cas d'infraction. À-coups dans les livraisons générant des ruptures du fait du ré-étiquetage lié aux changements de tarifs ;

Pour 2014, le taux de change utilisé était basé sur une combinaison du taux de change officiel CENCOEX au taux de 6,3 bolivars pour 1 dollar US obtenu sur l'essentiel de nos produits et du taux SICAD obtenu pour le reste de nos produits dans une fourchette de 12 à 13 bolivars pour 1 dollar.

- ◆ impossibilité depuis plusieurs années de rapatrier les dividendes et de payer les factures intragroupe.

En conséquence, compte tenu du caractère devenu peu significatif de cette filiale, et de la difficulté pour L'Oréal d'exercer son pouvoir de décision et de management de ses activités, L'Oréal déconsolide sa filiale vénézuélienne et la comptabilise désormais selon la méthode du coût.

Ce changement est effectif au 31 décembre 2015 et se traduit par un impact négatif de 107,2 millions d'euros en Autres produits et charges non récurrents.

Cette charge inclut la dépréciation de notre investissement au Venezuela pour 94 millions d'euros ainsi que la dépréciation des créances intragroupe dues par notre filiale vénézuélienne pour 13 millions d'euros.

Pour le futur, seules les ventes de produits finis par les autres filiales à la filiale vénézuélienne impacteront le compte de résultats du Groupe, et seulement au moment de leur encaissement.

NOTE 3

Éléments relatifs à l'exploitation - Information sectorielle

PRINCIPES COMPTABLES

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant

notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

Frais de recherche et de développement

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- ◆ le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- ◆ la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- ◆ l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- ◆ les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- ◆ le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets de développement et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges de stock-options et d'actions gratuites.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et développement, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens d'importance significative financés par des contrats de location-financement, qui en substance transfèrent au Groupe les risques et avantages inhérents à leur propriété, sont comptabilisés à l'actif du bilan. La dette correspondante est inscrite au passif dans les « Dettes financières ».

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	10-40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

Les créances considérées comme douteuses font l'objet de provisions pour dépréciation déterminées en fonction de leur risque de non-recouvrement.

La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

3.1. Information sectorielle

3.1.1. Informations par secteur d'activité

Les Divisions Cosmétiques sont organisées en quatre secteurs, s'adressant chacun à des circuits de distribution spécifiques :

- ◆ Division Produits Professionnels : produits utilisés mais aussi vendus dans les salons de coiffure ainsi que dans les instituts de beauté ;
- ◆ Division Produits Grand Public : produits commercialisés dans les circuits de grande diffusion ;
- ◆ Division L'Oréal Luxe : produits commercialisés dans la distribution sélective, c'est-à-dire grands magasins, parfumeries, *travel retail*, boutiques en propre et sites de e-commerce ;
- ◆ Division Cosmétique Active : produits dermo-cosmétiques commercialisés dans tous les circuits de santé : pharmacies, parapharmacies, *drugstores*, medispas.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaire.

The Body Shop offre une large gamme de produits cosmétiques et de toilette d'inspiration naturelle. D'origine britannique, la marque distribue ses produits et exprime ses valeurs à travers un large réseau de boutiques exclusives dans plus de 60 pays. Des circuits de distribution complémentaires tels que la vente à domicile et la vente par Internet renforcent la diffusion des produits The Body Shop. Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de The Body Shop sont caractérisés par une forte saisonnalité liée à un haut niveau d'activité durant les derniers mois de l'année.

La mesure de la performance de chaque Division opérationnelle est basée sur le « résultat d'exploitation ».

En millions d'euros

2015	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 399,7	678,5	3 342,4	127,5	154,9
Produits Grand Public	11 844,2	2 385,8	9 057,4	539,7	511,7
L'Oréal Luxe	7 230,0	1 497,5	5 235,6	305,4	300,1
Cosmétique Active	1 816,3	414,7	991,5	49,7	54,7
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	24 290,2	4 976,4	18 626,9	1 022,3	1 021,4
Non alloué		- 643,6	759,3	119,6	127,4
The Body Shop	967,2	54,8	1 381,4	40,0	38,7
GROUPE	25 257,4	4 387,7	20 767,6	1 181,9	1 187,5

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros

2014	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 032,4	608,8	3 089,5	75,4	120,1
Produits Grand Public	10 767,5	2 186,2	8 217,4	459,7	450,4
L'Oréal Luxe	6 197,9	1 269,2	4 870,3	246,8	223,8
Cosmétique Active	1 660,4	376,4	914,8	39,1	41,8
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	21 658,2	4 440,6	17 092,0	821,0	836,1
Non alloué		- 615,2	740,6	152,8	114,2
The Body Shop	873,8	65,3	1 268,6	33,5	46,7
GROUPE	22 532,0	3 890,7	19 101,2	1 007,3	997,0

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros

2013	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel ⁽¹⁾	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 973,8	609,5	3 013,9	73,7	126,7
Produits Grand Public	10 873,2	2 166,7	6 450,0	531,6	494,3
L'Oréal Luxe	5 865,2	1 174,2	4 382,5	222,8	239,2
Cosmétique Active	1 576,3	342,6	828,6	34,0	45,9
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	21 288,5	4 293,0	14 675,0	862,1	906,1
Non alloué		- 604,5	600,4	128,3	115,8
The Body Shop	835,8	71,9	1 196,7	40,0	39,9
GROUPE	22 124,2	3 760,4	16 472,1	1 030,4	1 061,8

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2015, 2014 et 2013 :

En millions d'euros

	2015	2014	2013
Actif opérationnel	20 767,6	19 101,2	16 472,1
Actifs financiers non courants	9 410,9	9 069,0	9 204,0
Titres mis en équivalence	1,0	-	435,2
Impôts différés actifs	547,9	834,0	643,3
Autres éléments courants	1 584,1	1 137,6	1 460,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 399,8	1 917,0	2 659,3
Actif non ventilé	12 943,7	12 957,6	14 402,7
TOTAL ACTIF	33 711,3	32 058,8	30 874,8

3.1.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

3.1.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

	2015		Croissance (en %)		2014		2013	
	En millions d'euros	Poids en %	À données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	8 647,1	34,2 %	4,5 %	2,2 %	8 274,2	36,7 %	8 019,6	36,2 %
dont France	2 656,4	10,5 %	1,9 %	1,9 %	2 607,5	11,6 %	2 573,5	11,6 %
Amérique du Nord	6 848,4	27,1 %	22,8 %	4,3 %	5 577,5	24,8 %	5 538,2	25,0 %
Nouveaux Marchés	9 761,9	38,6 %	12,5 %	7,9 %	8 680,3	38,5 %	8 566,4	38,7 %
GROUPE	25 257,4	100,0 %	12,1 %	4,9 %	22 532,0	100,0 %	22 124,2	100,0 %

3.1.2.2. Chiffre d'affaires cosmétique par zone géographique

	2015		Croissance (en %)		2014		2013	
	En millions d'euros	Poids en %	À données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	8 042,7	33,1 %	4,5 %	2,6 %	7 697,7	35,5 %	7 467,6	35,1 %
dont France	2 627,0	10,8 %	1,8 %	1,8 %	2 579,5	11,9 %	2 546,8	12,0 %
Amérique du Nord	6 654,4	27,4 %	23,5 %	4,8 %	5 389,4	24,9 %	5 356,1	25,2 %
Nouveaux Marchés	9 593,0	39,5 %	11,9 %	7,5 %	8 571,1	39,6 %	8 464,7	39,8 %
Asie, Pacifique	5 463,5	22,5 %	19,7 %	5,3 %	4 563,6	21,1 %	4 382,2	20,6 %
Amérique Latine	1 871,3	7,7 %	0,9 %	10,6 %	1 853,7	8,6 %	1 886,2	8,9 %
Europe de l'Est	1 530,4	6,3 %	-3,5 %	9,8 %	1 585,4	7,3 %	1 691,3	7,9 %
Afrique, Moyen-Orient	727,9	3,0 %	28,1 %	12,3 %	568,4	2,6 %	505,1	2,4 %
TOTAL ZONES COSMÉTIQUES	24 290,2	100,0 %	12,2 %	5,1 %	21 658,2	100,0 %	21 288,4	100,0 %

3.1.2.3. Ventilation du résultat d'exploitation des divisions cosmétiques par zone géographique

En millions d'euros	2015	2014	2013
Europe de l'Ouest	1 827,1	1 746,1	1 661,8
Amérique du Nord	1 256,8	1 010,4	1 003,1
Nouveaux Marchés	1 892,6	1 684,1	1 628,2
TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES	4 976,4	4 440,6	4 293,0
Non alloué	- 643,6	- 615,2	- 604,5
COSMÉTIQUE	4 332,9	3 825,4	3 688,5

3.1.2.4. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

En millions d'euros	2015		2014		2013	
	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe de l'Ouest	8 582,8	347,6	8 270,8	297,2	7 786,3	308,9
Amérique du Nord	5 962,3	319,0	5 268,5	221,8	4 347,3	251,4
Nouveaux Marchés	5 463,3	395,7	4 820,7	335,5	3 738,1	341,8
Non alloué	759,3	119,6	741,2	152,8	600,4	128,3
GROUPE	20 767,6	1 181,9	19 101,2	1 007,3	16 472,1	1 030,4

3.2. Dotations aux amortissements et Immobilisations corporelles

3.2.1. Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 963,0, 871,2 et 838,3 millions d'euros respectivement pour 2015, 2014 et 2013.

3.2.2. Immobilisations corporelles

En millions d'euros						
2015	31.12.2014	Acquisitions / Dotations	Cessions / Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2015
Terrains et constructions	2 146,2	56,7	- 36,3	25,5	31,3	2 223,4
Installations techniques, matériel et outillage	3 005,0	189,8	- 131,1	31,8	108,4	3 204,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 622,8	345,3	- 189,9	58,6	59,7	1 896,5
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 379,9	404,7	- 71,2	36,8	- 170,9	1 579,2
Valeurs brutes	8 153,9	996,6	- 428,5	152,6	28,5	8 903,1
Terrains et constructions	1 100,7	78,6	- 33,0	14,0	- 5,3	1 154,9
Installations techniques, matériel et outillage	2 054,1	239,6	- 129,5	26,2	5,9	2 196,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 117,8	339,9	- 189,6	39,6	12,3	1 320,0
Autres immobilisations corporelles	740,2	128,2	- 69,8	27,7	2,2	828,5
Amortissements et provisions	5 012,8	786,2	- 421,9	107,4	15,1	5 499,6
Immobilisations corporelles nettes	3 141,1	210,4	- 6,6	45,2	13,4	3 403,5

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros

2014	31.12.2013	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2014
Terrains et constructions	1 946,7	99,6	- 65,4	58,4	106,9	2 146,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 753,8	157,9	- 124,9	84,7	133,6	3 005,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 404,6	287,6	- 184,7	79,4	35,9	1 622,8
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 327,6	302,8	- 78,8	70,2	- 241,9	1 379,9
Valeurs brutes	7 432,7	848,0	- 453,8	292,7	34,4	8 153,9
Terrains et constructions	1 026,9	90,4	- 57,4	26,1	14,7	1 100,7
Installations techniques, matériel et outillage	1 885,7	230,9	- 121,7	56,0	3,2	2 054,1
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	958,1	287,7	- 184,5	54,8	1,7	1 117,8
Autres immobilisations corporelles	670,8	104,8	- 71,5	37,7	- 1,6	740,2
Amortissements et provisions	4 541,4	713,8	- 435,1	174,6	18,0	5 012,8
Immobilisations corporelles nettes	2 891,2	134,2	- 18,7	118,0	16,4	3 141,1

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros

2013	31.12.2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Écarts de change	Autres mouvements ⁽¹⁾	31.12.2013
Terrains et constructions	1 876,2	71,3	- 21,4	- 56,2	76,9	1 946,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 783,7	197,6	- 149,2	- 92,0	13,7	2 753,8
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 355,7	273,6	- 186,3	- 69,3	30,9	1 404,6
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 305,0	349,1	- 67,1	- 65,4	- 194,0	1 327,6
Valeurs brutes	7 320,6	891,5	- 424,0	- 282,9	- 72,5	7 432,7
Terrains et constructions	993,1	67,6	- 15,8	- 18,3	0,3	1 026,9
Installations techniques, matériel et outillage	1 910,7	235,9	- 147,2	- 50,7	- 63,1	1 885,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	914,3	274,8	- 186,1	- 45,2	0,2	958,1
Autres immobilisations corporelles	670,0	103,4	- 66,5	- 29,8	- 6,3	670,8
Amortissements et provisions	4 488,1	681,7	- 415,6	- 143,9	- 68,9	4 541,4
Immobilisations corporelles nettes	2 832,4	209,8	- 8,3	- 139,0	- 3,6	2 891,2

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

Les immobilisations corporelles comprennent des contrats de location-financement pour les montants suivants :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Terrains et constructions	106,5	99,9	80,6
Installations techniques, matériel et outillage	9,1	2,5	2,2
Autres immobilisations corporelles et en-cours	71,6	59,8	25,5
Valeurs brutes	187,2	162,1	108,3
Amortissements	122,2	105,0	54,6
Valeurs nettes	65,0	57,1	53,7

3.3. Stocks – Clients – Autres actifs courants

3.3.1. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Produits finis et marchandises	2 191,3	2 028,0	1 827,7
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	517,4	501,7	496,3
Valeurs brutes	2 708,7	2 529,7	2 324,0
Provisions pour dépréciation	268,0	266,8	238,8
Stocks et en-cours nets	2 440,7	2 262,9	2 085,2

3.3.2. Créances clients

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Valeur brute	3 677,8	3 334,7	3 063,1
Provisions pour dépréciation	50,1	36,9	40,3
Valeur nette	3 627,7	3 297,8	3 022,8

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2015.

3.3.3. Autres actifs courants

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales ⁽¹⁾	544,9	351,5	340,2
Charges constatées d'avance	300,4	272,1	224,9
Instruments dérivés	283,0	262,5	195,2
Actifs financiers courants ⁽²⁾	101,7	72,0	504,5
Autres actifs courants	256,9	241,2	235,5
TOTAL	1 486,9	1 199,3	1 500,3

(1) Dont 189,5 millions d'euros d'amende payée en avril 2015 à la suite de la décision de l'Autorité de la Concurrence en France (note 12.2.2.B.).

(2) 438,5 millions d'euros de prêts ont été remboursés par Galderma en juillet 2014.

3.4. Autres passifs courants

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 241,8	1 153,4	1 034,2
Clients créditeurs	841,7	748,1	673,3
Dettes sur immobilisations	156,3	147,6	145,8
Instruments dérivés	205,4	215,8	90,4
Autres passifs courants	152,1	138,3	139,5
TOTAL	2 597,3	2 403,2	2 083,1

3.5. Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles s'élèvent à 196,4, 55,9 et - 67,6 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2015, 2014 et 2013 et se ventilent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014	2013
Stocks	- 108,1	- 18,0	- 216,0
Clients	- 269,8	- 119,7	- 170,3
Fournisseurs	403,9	55,8	194,5
Autres créances et dettes	- 222,4	137,8	124,2
TOTAL	- 196,4	55,9	- 67,6

NOTE 4

Autres produits et charges opérationnels

PRINCIPES COMPTABLES

Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers

concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

4.1. Autres produits et charges opérationnels

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels	- 0,2	1,0	- 0,1
Dépréciation des actifs corporels et incorporels ⁽¹⁾	-	-	- 35,4
Coûts de restructuration ⁽²⁾	- 85,1	- 77,9	- 65,9
Autres ⁽³⁾	- 108,1	- 230,3	- 27,2
TOTAL	- 193,4	- 307,2	- 128,6

(1) Ces dépréciations concernent en 2013, l'écart d'acquisition Club des Créateurs de Beauté pour 35,4 millions d'euros, suite à la décision prise en novembre 2013 de cesser l'activité.

(2) Dont :

- en 2015, la réorganisation de la logistique du Luxe pour le nord de l'Europe pour 13,1 millions d'euros, en Italie le regroupement des sièges à Milan et la réorganisation de la logistique pour 5,8 millions d'euros, la refonte de l'organisation des entités nordiques autour du Danemark pour 7,6 millions d'euros, en Espagne la finalisation de la réorganisation de la logistique incluant désormais la Division des Produits Professionnels et la réorganisation de la force de vente des Produits Grand Public pour 15,8 millions d'euros, la réduction des effectifs en Argentine liée aux difficultés économiques du pays pour 10,9 millions d'euros, la dépréciation du bâtiment de la recherche à Chicago aux États-Unis pour 2,7 millions d'euros, la poursuite de la réorganisation de la distribution de Decléor et Carita pour 19,1 millions d'euros et de NYX Cosmetics pour 8,6 millions d'euros et l'arrêt de notre activité au Nigeria pour 3,9 millions d'euros ;
- en 2014, l'arrêt de la distribution de Garnier en Chine pour 35,0 millions d'euros, la réorganisation industrielle aux États-Unis pour 7,9 millions d'euros, le redimensionnement des équipes de L'Oréal Italie pour 16,0 millions d'euros, la première phase de réorganisation de la distribution de Decléor et Carita pour 9,1 millions d'euros et la réorganisation du réseau de distribution de The Body Shop aux États-Unis pour 21,8 millions d'euros, entraînant la fermeture d'un nombre important de magasins ainsi que la fermeture de la centrale de distribution de Wake Forest, compensé par des ajustements à la baisse des frais relatifs à l'arrêt de l'activité du Club des Créateurs de Beauté pour 4,1 millions d'euros ;
- en 2013, la réorganisation des activités industrielle et logistique en Espagne pour 11,4 millions d'euros, l'arrêt de la distribution de Helena Rubinstein dans la péninsule ibérique pour 17,1 millions d'euros, la mise en place d'un plan de départs volontaires en Italie pour 9,3 millions d'euros, la décision d'arrêt de l'activité du Club des Créateurs de Beauté pour 28,7 millions d'euros ainsi que la reprise de la dépréciation du bâtiment de l'usine de Solon pour 7,0 millions d'euros suite à la vente intervenue en fin d'année 2013.

(3)

- En 2015, la déconsolidation de la filiale au Venezuela pour 107,2 millions d'euros (note 2.4.), la reprise de provision pour risques à hauteur de 9,2 millions d'euros suite à la transaction intervenue en juin 2015 avec l'autorité belge de la Concurrence, le complément de 1 million d'euros suite à la clôture de la procédure avec l'autorité allemande de la Concurrence (note 12.2.2.A.), les frais relatifs aux acquisitions pour 8,9 millions d'euros ainsi que l'ajustement à la hausse de la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations 2014 pour 1,2 million d'euros ;
- En 2014, la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations pour 17,4 millions d'euros, les frais relatifs aux acquisitions pour 20,4 millions d'euros ainsi que l'amende prononcée par l'autorité de la Concurrence envers L'Oréal S.A. pour 189,5 millions d'euros (note 12.2.2.B.) ;
- En 2013, les frais relatifs aux acquisitions pour 11,1 millions d'euros ainsi que la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations pour 14,6 millions d'euros.

NOTE 5 Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel

5.1. Effectifs

	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Europe de l'Ouest	32 203	31 080	30 525
Amérique du Nord	14 968	15 441	15 036
Nouveaux Marchés	35 710	32 090	29 417
TOTAL ⁽¹⁾	82 881	78 611	74 978

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

5.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2015	2014	2013
Frais de personnel (charges sociales incluses) ⁽¹⁾	5 223,0	4 623,4	4 387,3

(1) Hors frais de personnel des sociétés mises en équivalence.

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux stock-options et actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations. La taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations de 17,4 millions d'euros en 2014 et de 14,6 millions d'euros en 2013 figure en « Autres produits et charges opérationnels » (note 4) et n'est pas incluse dans le montant ci-dessus.

5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Jetons de présence	1,2	1,1	1,1
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	30,6	28,8	26,7
Charges de retraite	17,3	16,0	16,3
Charges de stock-options et actions gratuites	25,8	23,5	18,2

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 16 membres au 31 décembre 2015 comme au 31 décembre 2014 contre 15 membres au 31 décembre 2013.



5.4. Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- ◆ en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;

- ◆ à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;

- ◆ l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le *Résultat financier* dans la rubrique *Autres produits et charges financiers*.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles... sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Taux d'actualisation	2,9 %	2,8 %	3,8 %
Taux de progression des salaires	4,5 %	4,7 %	4,9 %
Taux de rendement long terme attendu sur les actifs	3,0 %	2,9 %	3,8 %

	31.12.2015			31.12.2014			31.12.2013		
	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	5,8 %	4,3 %	2021	5,8 %	4,2 %	2019	4,9 %	3,6 %	2019

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de maturité correspondant à celle de l'engagement.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	2015	2014	2013
Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement	2,9 %	2,8 %	3,8 %
Dont :			
Zone euro ⁽¹⁾	2,4 %	2,2 %	3,5 %
États-Unis	3,8 %	3,8 %	4,3 %
Royaume-Uni	3,8 %	3,8 %	4,5 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2015 d'un taux d'actualisation de 2,5 % pour les régimes de rente d'une durée moyenne de 21,7 ans et d'un taux de 2,3 % pour les régimes de capitaux d'une durée moyenne de 13,4 ans.

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 227,7 millions d'euros sur la zone euro, de 61,4 millions d'euros sur les États-Unis et de 73,2 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Actions ⁽¹⁾	39,2 %	35,6 %	37,7 %
Obligations	52,4 %	56,4 %	52,8 %
Immobilier ⁽²⁾	4,3 %	3,7 %	3,6 %
Placements monétaires	2,7 %	1,2 %	1,0 %
Divers	1,4 %	3,1 %	4,9 %
TOTAUX	100 %	100 %	100 %

(1) Dont actions L'Oréal : néant.

(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2015, 2014 et 2013 s'analysent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Dettes actuarielles	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Solde au 31 décembre 2012	3 694,8	- 2 503,6	1 191,2
Coûts des services rendus au cours de la période	134,5	-	134,5
Effet de l'actualisation	137,1	-	137,1
Rendement attendu des fonds	-	- 98,7	- 98,7
Droits passés : créations/modifications de régimes	0,2	-	0,2
Réductions de régimes	- 0,2	-	- 0,2
Liquidations de régimes	-	-	-
Prestations versées	- 178,7	131,3	- 47,4
Cotisations versées	4,2	- 247,9	- 243,7
Écarts actuariels	- 128,7	- 50,8	- 179,4
Effet de la variation des taux de change	- 72,9	52,6	- 20,3
Autres mouvements	60,9	5,4	66,3
Solde au 31 décembre 2013	3 651,4	- 2 711,8	939,6
Coûts des services rendus au cours de la période	141,4	-	141,4
Effet de l'actualisation	144,2	-	144,2
Rendement attendu des fonds	-	- 115,1	- 115,1
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 5,1	-	- 5,1
Réductions de régimes	- 33,2	-	- 33,2
Liquidations de régimes	0,1	-	0,1
Prestations versées	- 174,5	130,7	- 43,8
Cotisations versées	4,1	- 255,6	- 251,5
Écarts actuariels	881,2	- 208,6	672,6
Effet de la variation des taux de change	155,8	- 128,0	27,8
Autres mouvements ⁽¹⁾	- 5,1	7,8	2,7
Solde au 31 décembre 2014	4 760,3	- 3 280,6	1 479,7
Coûts des services rendus au cours de la période	180,0	-	180,0
Effet de l'actualisation	136,1	-	136,1
Rendement attendu des fonds	-	- 104,0	- 104,0
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 13,1	-	- 13,1
Réductions de régimes	- 13,2	-	- 13,2
Liquidations de régimes	- 96,5	94,5	- 2,0
Prestations versées	- 251,5	190,7	- 60,8
Cotisations versées	4,3	- 228,0	- 223,7
Écarts actuariels	- 600,2	2,3	- 597,9
Effet de la variation des taux de change	151,8	- 130,0	21,8
Autres mouvements	- 3,3	7,6	4,3
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015	4 254,7	- 3 447,5	807,2

(1) Dont en 2013 pour la dette actuarielle 67,6 millions d'euros reclassés de dettes sociales à provisions retraites.

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	3 732,5	4 014,8	3 199,8
Valeur de marché des fonds investis	3 447,5	3 280,6	2 711,8
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	285,0	734,2	488,0
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	522,2	745,5	451,6

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014	2013
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	180,0	141,4	134,5
Effet de l'actualisation des droits acquis	136,1	144,2	137,1
Rendement attendu des fonds	- 104,0	- 115,1	- 98,7
Créations/modifications de régimes	- 13,1	- 5,1	0,2
Réductions de régimes	- 13,2	- 33,2	- 0,2
Liquidations de régimes	- 2,0	0,1	-
TOTAL	183,8	132,3	172,9

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2015, 2014 et 2013 se sont élevées respectivement à 446,5, 409,8 et 388,4 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Dette actuarielle	14,0	- 11,5
Charge normale et charge d'intérêts	0,9	- 0,7

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2015		
	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 101,3	2,3	- 99,0
Écarts actuariels démographiques	- 140,4	-	- 140,4
Écarts actuariels financiers	- 358,5	-	- 358,5
TOTAL	- 600,2	2,3	- 597,9

<i>En millions d'euros</i>	2014		
	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 9,1	- 208,6	- 217,7
Écarts actuariels démographiques	49,6	-	49,6
Écarts actuariels financiers	840,7	-	840,7
TOTAL	881,2	- 208,6	672,6

<i>En millions d'euros</i>	2013		
	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 9,4	- 50,8	- 60,2
Écarts actuariels démographiques	18,2	-	18,2
Écarts actuariels financiers	- 137,5	-	- 137,5
TOTAL	- 128,6	- 50,8	- 179,4

5.5. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des options ou actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 5 ans pour les options et 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des stock-options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes*. Ce dernier prend en compte les caractéristiques du plan telles que prix d'exercice et période d'exercice, les données de marché lors de l'attribution telles que taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

a) Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options, émis après le 7 novembre 2002 et en vigueur au 31 décembre 2015.

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
30.11.2005	4 200 000	-	01.12.2010	30.11.2015	61,37 €
30.11.2005	1 800 000	6 255	01.12.2010	30.11.2015	62,94 €
25.04.2006	2 000 000	-	26.04.2011	25.04.2016	72,60 €
01.12.2006	5 500 000	722 856	02.12.2011	01.12.2016	78,06 €
30.11.2007	4 000 000	791 155	01.12.2012	30.11.2017	91,66 €
25.03.2009	3 650 000	865 222	26.03.2014	25.03.2019	50,11 €
27.04.2010	4 200 000	2 319 386	28.04.2015	27.04.2020	80,03 €
22.04.2011	1 470 000	1 228 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19 €

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- ◆ pour le plan du 22 avril 2011 :
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

- ◆ pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :

- à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique ;
- à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique - somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels - sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2015, les conditions de performance pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 sont définitivement réalisées.

La juste valeur des options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes* selon les hypothèses suivantes :

	Options d'achat		Options de souscription						
	Novembre 2005	Juin 2005	Novembre 2005	Avril 2006	Décembre 2006	Novembre 2007	Mars 2009	Avril 2010	Avril 2011
Taux de rendement sans risque	3,16 %	2,63 %	3,16 %	3,80 %	3,62 %	4,01 %	3,15 %	2,83 %	3,42 %
Durée de vie attendue	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Volatilité attendue	21,00 %	17,00 %	21,00 %	20,50 %	22,52 %	23,00 %	31,95 %	23,53 %	22,60 %
Dividendes attendus	1,35 %	1,38 %	1,35 %	1,35 %	1,35 %	1,24 %	2,83 %	1,86 %	2,10 %
Cours de l'action	61,30 €	59,40 €	61,30 €	74,10 €	74,60 €	94,93 €	50,94 €	80,50 €	85,68 €
Prix d'exercice	62,94 €	60,17 €	61,37 €	72,60 €	78,06 €	91,66 €	50,11 €	80,03 €	83,19 €
Juste valeur	12,30 €	9,45 €	12,88 €	17,48 €	17,19 €	25,88 €	12,16 €	17,17 €	18,58 €

La volatilité attendue est égale à la volatilité implicite des options cotées sur le Monep aux dates d'attribution. À compter de 2007, afin d'atténuer les effets des phénomènes atypiques, la volatilité retenue correspond à la moyenne entre la volatilité implicite en date d'attribution et la volatilité historique sur la durée de vie attendue de l'option. La durée de vie attendue tient compte des hypothèses comportementales des bénéficiaires.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2013, 2014 et 2015 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré
Nombre d'options non levées en début de période	10 770 989	75,28 €	14 298 484	72,24 €	22 210 443	71,90 €
♦ Options attribuées	-	-	-	-	-	-
♦ Options exercées	- 4 808 115	72,39 €	- 3 505 993	62,89 €	- 7 182 259	70,66 €
♦ Options caduques	- 29 500	-	- 21 502	-	- 729 700	-
Nombre d'options non levées en fin de période	5 933 374	77,61 €	10 770 989	75,28 €	14 298 484	72,24 €
Dont :						
♦ nombre d'options exerçables en fin de période	4 704 874	76,16 €	5 560 989	70,13 €	5 640 484	77,81 €
♦ options caduques en fin de période	3 000	-	3 000	-	6 500	-

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 162,95 euros, 125,73 euros et 123,64 euros respectivement pour l'exercice 2015, 2014 et 2013.

La charge totale comptabilisée en 2015, 2014 et 2013 s'élève respectivement à 9,3, 20,4 et 27,0 millions d'euros.

b) Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution		Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
Plans de souscription	Plans d'achat				
25.03.2009		26.03.2013	270 000	237 800	
27.04.2010		28.04.2014	450 000	390 100	
	22.04.2011	23.04.2015	1 038 000	939 300	
	17.04.2012	18.04.2016	1 325 050		1 248 350
	26.04.2013	27.04.2017	1 057 820		1 020 890
17.04.2014		18.04.2018	1 086 565		1 050 515
22.04.2015		23.04.2019	860 150		857 250

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les conditions de performance concernent :

- ◆ Pour les plans du 22 avril 2015, 17 avril 2014, 26 avril 2013, et du 17 avril 2012 :
 - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015, 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014, 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013 et 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
 - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015, 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014, 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013 et 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Au 31 décembre 2015, les conditions de performance ont été supposées réalisées.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

Date d'attribution	Plans de souscription		Plans d'achat		Plans de souscription		
	mars 2009	avril 2010	avril 2011	avril 2012	avril 2013	avril 2014	avril 2015
Taux de rendement sans risque	2,41 %	1,75 %	2,60 %	1,43 %	0,50 %	0,65 %	-0,02 %
Décote d'illiquidité résidents	8,46 %	8,65 %	8,54 %	8,06 %	5,75 %	4,46 %	1,70 %
Dividendes attendus	2,83 %	1,86 %	2,10 %	2,14 %	1,76 %	2,06 %	1,52 %
Cours de l'action	50,94 €	80,50 €	85,68 €	93,68 €	130,45 €	121,35 €	177,10 €
Juste valeur							
◆ résidents français	40,23 €	66,78 €	70,36 €	77,07 €	112,37 €	104,58 €	161,49 €
◆ non-résidents	44,55 €	73,73 €	77,67 €	84,62 €	119,87 €	109,99 €	164,50 €

La charge comptabilisée en 2015, 2014 et 2013 s'élève respectivement à 108,4 millions d'euros, 93,0 millions d'euros et 70,2 millions d'euros

NOTE 6

Impôts sur les résultats

PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

6.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2015	2014	2013
Impôts exigibles	1 169,5	1 051,0	1 027,6
Impôts différés	53,4	60,0	16,0
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	1 222,9	1 111,0	1 043,6

6.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Résultat des activités poursuivies avant impôt et sociétés mises en équivalence	4 517,4	3 890,4	3 928,0
Taux théorique d'imposition	30,04 %	29,83 %	30,35 %
Charge d'impôt attendue	1 357,1	1 160,5	1 192,0
Effet des différences permanentes ⁽¹⁾	3,6	106,5	41,6
Effet des différences de taux d'impôts	- 127,9	- 116,2	- 142,4
Variation des impôts différés non constatés	12,0	10,1	- 5,2
Autres ⁽²⁾	- 21,9	- 49,9	- 42,6
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	1 222,9	1 111,0	1 043,6

(1) Ce montant inclut en 2014, 72 millions d'euros liés à l'amende des autorités de la Concurrence en France.

(2) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux. Ce montant inclut 45 millions d'euros en 2015 comme en 2014 et 41 millions d'euros en 2013 de taxe additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés ainsi que 24 millions d'euros en 2013 de remboursement d'impôt en Chine concernant les exercices 2008 à 2011 à la suite d'un changement de législation fiscale.

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt. En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne *Effet des différences de taux d'impôt*.

6.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros	
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2012	691,0
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2012	- 694,3
Effet résultat	- 16,0
Effet change	- 12,0
Autres effets ⁽¹⁾	- 55,9
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2013	643,3
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2013	- 730,6
Effet résultat	- 60,0
Effet change	- 21,2
Autres effets ⁽¹⁾	147,3
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2014	834,0
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2014	- 855,2
Effet résultat	- 53,4
Effet change	- 47,1
Autres effets ⁽¹⁾	- 207,2
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2015	547,9
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2015	- 876,8

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres et en 2014 sur les entrées de périmètre pour 115,7 millions d'euros.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

En millions d'euros	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	537,8	510,4	825,5	503,1	634,3	371,4
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi		366,4		352,1		359,2
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	10,1		8,5		9,0	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	547,9	876,8	834,0	855,2	643,3	730,6

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (196,8 millions d'euros, 440,7 millions d'euros et 263,6 millions d'euros respectivement à fin 2015, à fin 2014 et à fin 2013) et les provisions pour risques et charges (190,2 millions d'euros, 167,2 millions d'euros et 171,2 millions d'euros à fin 2015, à fin 2014 et à fin 2013).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans

le cadre des regroupements d'entreprises hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élevaient à 79,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 55,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

NOTE 7

Actifs incorporels

7.1. Écarts d'acquisition

PRINCIPES COMPTABLES

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence*.

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1^{er} janvier 2010, les principales modifications par rapport aux principes énoncés ci-dessus sont les suivantes :

- ◆ lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;

- ◆ les actifs d'impôt différé reconnus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- ◆ les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- ◆ le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentées en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- ◆ toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- ◆ les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

En millions d'euros

2015	31.12.2014	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2015
L'Oréal Professionnel/Kérastase	364,6	4,8	19,0	388,4
Matrix	391,0		35,3	426,3
Redken/PureOlogy	518,5		46,9	565,4
Decléor et Carita	136,5		0,8	137,4
Autres	-		3,3	3,3
Total Produits Professionnels	1 410,6	4,8	105,3	1 520,8
L'Oréal Paris	782,1	7,4	5,5	795,0
Maybelline/Garnier	1 141,4	6,0	67,7	1 215,1
Magic Holdings	427,1		26,8	453,9
LaSCAD	158,3			158,3
NYX Cosmetics	304,7		31,4	336,1
Niely	-	286,4	- 54,2	232,2
Autres	175,4		5,3	180,7
Total Produits Grand Public	2 989,0	299,8	82,5	3 371,3
Lancôme	797,5		5,5	803,0
Shu Uemura	119,9		13,1	133,0
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,8		-	334,8
Clarisonic	285,2		26,7	311,9
Urban Decay	142,6		14,1	156,7
Autres	64,5		0,9	65,4
Total L'Oréal Luxe	2 264,3	-	60,3	2 324,6
Vichy/Dermablend	272,9	4,8	5,6	283,3
Autres	114,9		6,7	121,7
Total Cosmétique Active	387,8	4,8	12,3	405,0
Autres	84,3		- 4,3	80,0
The Body Shop	389,4	51,6	8,9	449,9
TOTAL GROUPE	7 525,5	361,1	265,0	8 151,5

Les acquisitions de l'exercice 2015 concernent principalement Niely et The Body Shop Australie à hauteur de 337,9 millions d'euros.

Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 272,9 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 152,6 millions d'euros, 34,4 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

En millions d'euros

2014	31.12.2013	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2014
L'Oréal Professionnel/Kérastase	344,6		20,0	364,6
Matrix	355,4		35,6	391,0
Redken/PureOlogy	469,0		49,5	518,5
Decléor et Carita	-	136,5		136,5
Total Produits Professionnels	1 169,0	136,5	105,1	1 410,6
L'Oréal Paris	770,6		11,5	782,1
Maybelline/Garnier	1 053,4	1,0	87,0	1 141,4
Magic Holdings		376,3	50,8	427,1
LaSCAD	159,1		- 0,8	158,3
NYX Cosmetics	-	281,6	23,1	304,7
Carol's daughter	-	61,0	5,7	66,7
Autres	106,7		2,0	108,7
Total Produits Grand Public	2 089,8	719,9	179,3	2 989,0
Lancôme	779,0	11,1	7,4	797,5
Shu Uemura	117,7		2,2	119,9
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,7		0,1	334,8
Clarisonic	257,5		27,7	285,2
Urban Decay	128,0		14,6	142,6
Autres	63,5		1,0	64,5
Total L'Oréal Luxe	2 200,3	11,1	53,0	2 264,3
Vichy/Dermablend	267,1		5,8	272,9
Autres	108,0		6,9	114,9
Total Cosmétique Active	375,1	-	12,7	387,8
Autres	-	81,5	2,8	84,3
The Body Shop	371,8	0,7	16,9	389,4
TOTAL GROUPE	6 206,0	949,7	369,8	7 525,5

Les acquisitions de l'exercice 2014 concernent principalement Decléor et Carita, Magic Holdings, NYX Cosmetics, Carol's daughter et Coloright à hauteur de 936,9 millions d'euros. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 377,7 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 140,4 millions d'euros, 32,2 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

En millions d'euros

2013	31.12.2012	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2013
L'Oréal Professionnel/Kérastase	351,6	0,6	- 7,7	344,6
Matrix	356,3	14,5	- 15,3	355,4
Redken/PureOlogy	485,2		- 16,2	469,0
Total Produits Professionnels	1 193,1	15,1	- 39,2	1 169,0
L'Oréal Paris	775,5		- 4,9	770,6
Maybelline/Garnier	1 087,9		- 34,4	1 053,4
LaSCAD	156,4	2,7		159,1
Autres	100,0	49,0	- 42,3	106,7
Total Produits Grand Public	2 119,8	51,7	- 81,7	2 089,8
Lancôme	780,8		- 1,8	779,0
Shu Uemura	146,5		- 28,8	117,7
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,7		-	334,7
Clarisonic	266,3		- 8,8	257,5
Urban Decay	126,1		2,0	128,0
Autres	63,8		- 0,3	63,5
Total L'Oréal Luxe	2 238,0	-	- 37,7	2 200,3
Vichy / Dermablend	268,9		- 1,8	267,1
Autres	110,2		- 2,2	108,0
Total Cosmétique Active	379,1	-	- 4,1	375,1
Autres	-			-
The Body Shop	340,1	40,0	- 8,3	371,8
TOTAL GROUPE	6 270,1	106,8	- 170,8	6 206,0

Les acquisitions de l'exercice 2013 concernent principalement Interbeauty et Emporio Body Store. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 141,5 millions d'euros et la dépréciation intégrale de l'écart d'acquisition du Club des Créateurs de Beauté pour 35,3 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai, Sanoflore et le Club des Créateurs de Beauté s'élève à respectivement 125,2 millions d'euros, 29,1 millions d'euros, 35,7 millions d'euros et 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

7.2. Autres immobilisations incorporelles

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

a) Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- ◆ l'approche par la prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- ◆ l'approche par les redevances : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (WACC) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée d'utilité finie.

Elles sont amorties sur la durée d'utilité estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de

valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de 5 ans.

b) Immobilisations générées en interne

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais de développement des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais de développement capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre 5 et 8 ans.

En millions d'euros

2015	31.12.2014	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Autres mouvements	31.12.2015
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽²⁾	1 875,6			28,6	127,3	2 031,5
Marques et gammes de produits amortissables	110,7	0,4			5,0	116,1
Concessions, brevets, licences	288,0	14,0	- 1,2		18,8	319,6
Logiciels	906,5	62,0	- 31,4	0,9	93,2	1 031,2
Relations clientèle	479,5			13,8	46,2	539,5
Autres	258,5	108,9	- 2,7	2,9	- 65,4	302,2
Valeurs brutes	3 918,8	185,3	- 35,3	46,2	225,1	4 340,1
Marques à durée d'utilité indéfinie	109,9				7,0	116,9
Marques et gammes de produits amortissables	69,3	4,8			2,2	76,3
Concessions, brevets, licences	123,1	13,6	- 1,2		-	135,5
Logiciels	640,6	109,0	- 31,4	0,8	20,6	739,6
Relations clientèle	181,5	39,0			20,6	241,1
Autres	79,9	10,4	- 2,1		- 0,3	87,9
Amortissements et provisions	1 204,2	176,8	- 34,7	0,8	50,1	1 397,2
Autres immobilisations incorporelles nettes	2 714,6	8,5	- 0,6	45,4	175,0	2 942,9

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Niely et The Body Shop Australie.

(2) Au 31 décembre 2015, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (564,9 millions d'euros), Matrix (321,9 millions d'euros), Kiehl's (141,8 millions d'euros), Shu Uemura (105,9 millions d'euros), Clarisonic (99,8 millions d'euros), Decléor et Carita (81,4 millions d'euros), NYX Professional Makeup (103,4 millions d'euros) et Magic (140,4 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 155,7 millions d'euros ainsi que l'allocation du prix d'acquisition de Coloright acquis en 2014 sur la ligne *Concessions, brevets, licences* pour 16,4 millions d'euros au titre de la technologie.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 47,2 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 55,7 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2015.

En millions d'euros

2014	31.12.2013	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Autres mouvements	31.12.2014
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽²⁾	1 447,2	7,2		283,7	137,5	1 875,6
Marques et gammes de produits amortissables	91,9	0,1		9,2	9,5	110,7
Concessions, brevets, licences	285,3	0,3		0,7	1,7	288,0
Logiciels	788,4	57,7	- 44,0	2,3	102,1	906,5
Relations clientèle	324,4		- 5,3	106,4	54,0	479,5
Autres	206,5	94,0	- 8,8	5,2	- 38,4	258,5
Valeurs brutes	3 143,7	159,3	- 58,1	407,5	266,4	3 918,8
Marques à durée d'utilité indéfinie	101,4				8,5	109,9
Marques et gammes de produits amortissables	60,6	4,7			4,0	69,3
Concessions, brevets, licences	108,9	13,1			1,1	123,1
Logiciels	558,1	98,2	- 43,9	1,7	26,5	640,6
Relations clientèle	136,9	29,4	- 5,3	0,4	20,1	181,5
Autres	72,5	13,5	- 8,7	- 0,3	2,9	79,9
Amortissements et provisions	1 038,3	158,9	- 57,9	1,8	63,1	1 204,2
Autres immobilisations incorporelles nettes	2 105,4	0,4	- 0,2	405,7	203,3	2 714,6

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Decléor et Carita, NYX Come, Magic Holdings et Carol's daughter.

(2) Au 31 décembre 2014, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (532,3 millions d'euros), Matrix (295,5 millions d'euros), Kiehl's (131,3 millions d'euros), Shu Uemura (98,6 millions d'euros), Clarisonic (91,2 millions d'euros), Decléor et Carita (81,4 millions d'euros), NYX Cosmetics (94,0 millions d'euros) et Magic (131,5 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période ainsi que l'allocation du prix d'acquisition de Cheryl's Cosmeceuticals, Emporio Body Store et Nickel acquis en 2013 (ligne *Autres* pour 11,7 millions d'euros et ligne *Marques amortissables* pour 4,7 millions d'euros).

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 44,2 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 51,7 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2014.

En millions d'euros

2013	31.12.2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre ⁽¹⁾	Autres mouvements	31.12.2013
Marques à durée d'utilité indéfinie ⁽²⁾	1 501,1				- 53,9	1 447,2
Marques et gammes de produits amortissables	74,3	1,0	- 1,7	19,0	- 0,7	91,9
Concessions, brevets, licences	277,2	9,6	- 0,2		- 1,2	285,3
Logiciels	756,7	59,1	- 25,0	0,1	- 2,4	788,4
Relations clientèle	337,6				- 13,2	324,4
Autres	156,2	69,0	- 5,9		- 12,8	206,5
Valeurs brutes	3 103,1	138,6	- 32,8	19,1	- 84,2	3 143,7
Marques à durée d'utilité indéfinie	103,2				- 1,9	101,4
Marques et gammes de produits amortissables	56,6	6,6	- 1,7		- 1,0	60,6
Concessions, brevets, licences	96,4	12,6	- 0,2		0,1	108,9
Logiciels	503,9	97,5	- 24,9		- 18,4	558,1
Relations clientèle	118,2	24,7			- 6,0	136,9
Autres	60,8	15,1	- 3,7		0,3	72,5
Amortissements et provisions	939,0	156,5	- 30,5	-	- 26,8	1 038,3
Autres immobilisations incorporelles nettes	2 164,0	- 18,0	- 2,3	19,1	- 57,4	2 105,4

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Vogue et Interbeauty.

(2) Au 31 décembre 2013, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (497,3 millions d'euros), Matrix (268,1 millions d'euros), Kiehl's (120,4 millions d'euros), Shu Uemura (98,8 millions d'euros) et Clarisonic (82,3 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 39,9 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 47,5 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2013.

7.3. Tests de dépréciation des actifs incorporels

PRINCIPES COMPTABLES

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les

devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 6,9 % en 2015, à 7,9 % en 2014 et à 7,9 % en 2013 pour les flux en euros, et ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire en fonction des zones géographiques concernées. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en terme de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

En millions d'euros	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie	Taux d'actualisation (en %)	
		International hors États-Unis	États-Unis
TEST 2015			
Maybelline/Garnier	1 215,1	6,9	8,1
The Body Shop	1 014,7	7,3	(1)
Lancôme	803,0	6,9	8,1
L'Oréal Paris	795,0	6,9	8,1
Matrix	748,2	6,9	8,1
Redken/PureOlogy	640,0	6,9	8,1
Magic	594,3	9,5	
YSL Beauté	519,8	6,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	388,4	6,9	8,1
Clarisonic	411,7	6,9	8,1
Vichy/Dermablend	321,7	6,9	(1)
TEST 2014			
Maybelline/Garnier	1 141,4	7,9	8,9
The Body Shop	921,7	8,5	(1)
Lancôme	797,5	7,9	8,9
L'Oréal Paris	782,2	7,9	8,9
Matrix	686,5	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	585,5	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	364,6	7,9	8,9
Clarisonic	376,4	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	309,7	7,9	(1)
TEST 2013			
Maybelline/Garnier	1 053,4	7,9	8,9
The Body Shop	869,1	8,5	(1)
Lancôme	779,0	7,9	8,9
L'Oréal Paris	770,6	7,9	8,9
Matrix	623,6	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	528,3	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	344,6	7,9	8,9
Clarisonic	339,8	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	302,3	7,9	(1)

(1) Les flux en USD des Unités Génératrices de Trésorerie YSL Beauté, The Body Shop et Vichy/Dermablend n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.

Au 31 décembre 2015, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 106 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3 % pour le reste du monde.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 54 millions d'euros.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 9 millions d'euros.

NOTE 8

Titres mis en équivalence

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Titres mis en équivalence			
• Galderma ⁽¹⁾	-	-	433,0
• Innéov ⁽²⁾	1,0	-	2,2
TOTAL	1,0	-	435,2

(1) Classé en activité destinée à être cédée depuis le 1^{er} janvier 2014 ; la cession a été réalisée le 8 juillet 2014 (note 2.3.).

(2) Classé en provision pour risques et charges au 31 décembre 2014 (10,8 M€), la quote-part de l'actif net détenu étant négative (note 12.1.). Fin novembre 2014, L'Oréal et Nestlé ont annoncé mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov. En conséquence, les coûts liés à l'arrêt de l'activité ont été provisionnés à hauteur de 10,6 millions d'euros avant effet impôt sur l'exercice 2014 (note 11.4.1.). Au 30 juin 2015, une partie des actifs d'Innéov a été cédée à Galderma, filiale de cosmétique médicale de Nestlé (note 2.1.1. B).

Les chiffres clés de l'activité Galderma à 100 % pour 2013 se résument comme suit :

En millions d'euros	2013/ 31.12.2013
Chiffre d'affaires	1 652,6
Résultat net	159,9
Total Bilan	2 704,4
Endettement net	999,5

NOTE 9

Actifs et passifs financiers - Coût de l'endettement

PRINCIPES COMPTABLES

Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs disponibles à la vente. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés de titres disponibles à la vente. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont valorisés à leur coût d'acquisition.

Lorsque la perte latente enregistrée en capitaux propres est représentative d'une baisse significative ou prolongée, cette perte est comptabilisée en résultat.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

9.1. Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

9.1.1. Analyse de la dette par nature

En millions d'euros	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Billets de trésorerie	-	505,4	-	2 294,8	-	-
Emprunts bancaires MLT	1,6	0,4	0,1	0,2	0,1	-
Dettes financières de location-financement	24,3	5,8	25,4	5,3	28,0	7,3
Concours bancaires	-	57,3	-	48,4	-	34,4
Autres emprunts et dettes financières	14,9	172,1	41,6	172,6	55,8	213,6
TOTAL	40,8	741,0	67,1	2 521,2	83,9	255,3

9.1.2. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Inférieure à 1 an ⁽¹⁾	741,0	2 521,2	255,3
De 1 à 5 ans	24,7	51,2	65,7
Supérieure à 5 ans	16,1	15,9	18,2
TOTAL	781,8	2 588,3	339,2

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 813,3 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 3 300,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2015 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2015, composé de billets de trésorerie tirés à très court terme et à taux d'intérêts négatifs en France, de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2014 étaient de l'ordre de 1,2 million d'euros en 2015, 0 million d'euros pour la période de 2016 à 2019 et 0 million d'euros au-delà de 2019.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2013 étaient non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2013, composé de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance. Les dettes de location-financement ne sont pas prises en compte dans ce calcul en raison de leur caractère non significatif.

9.1.3. Analyse de la dette par devise

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Euro (EUR)	127,2	1 850,6	25,1
US dollar (USD)	415,5	479,0	11,9
Yuan (CNY)	55,4	43,4	43,7
Real brésilien (BRL) ⁽¹⁾	41,6	83,6	111,9
Dollar canadien (CAD)	38,4	20,4	61,5
Livre égyptienne (EGP)	24,4	18,6	4,2
Rupiah indonésienne (IDR)	21,8	19,9	18,2
Livre Sterling (GBP)	18,7	18,5	18,1
Rouble russe (RUB)	0,2	16,3	0,9
Autres	38,6	38,0	43,8
TOTAL	781,8	2 588,3	339,2

(1) Dont respectivement en 2015, 2014 et 2013, 5,1, 32,6 et 48,3 millions d'euros de dettes sur intérêts minoritaires relatives à l'acquisition de Emporio Body Store.

9.1.4. Répartition de la dette taux fixe - taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Taux variable	748,9	2 555,4	302,5
Taux fixe	32,9	32,9	36,7
TOTAL	781,8	2 588,3	339,2

9.1.5. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevaient à 0,22 % en 2015 contre 0,30 % en 2014 pour les billets de trésorerie. Il n'y avait pas de billet de trésorerie au 31 décembre 2013.

Les emprunts bancaires moyen long terme au 31 décembre 2015 s'élevaient à 2,0 millions d'euros, il n'y avait pas d'emprunt bancaire moyen long terme au 31 décembre 2014 comme au 31 décembre 2013.

9.1.6. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Euro (EUR) ⁽¹⁾	0,04 %	0,37 %	0,10 %
US dollar (USD)	0,15 %	0,07 %	0,10 %

(1) La diminution du taux euro résulte d'une baisse de la maturité moyenne des tirages de billets de trésorerie conjuguée à la baisse des taux courts euros.

9.1.7. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2015, la juste valeur des dettes s'élève à 782,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, la juste valeur des dettes s'élevait à 2 589,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la juste valeur des dettes s'élevait à 340,0 millions d'euros.

9.1.8. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2015, 2014 et 2013.

9.1.9. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2015, L'Oréal et ses filiales ont 3 813,3 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 3 300,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2015 s'étaient comme suit :

- ◆ 350,0 millions d'euros à moins d'un an ;
- ◆ 3 463,3 millions d'euros compris entre un an et 4 ans.

9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placements	335,3	335,3	666,5	666,4	1 024,2	1 023,9
Comptes bancaires et autres disponibilités	1 064,5	1 064,5	1 250,5	1 250,5	1 635,1	1 635,1
TOTAL	1 399,8	1 399,8	1 917,0	1 917,0	2 659,3	2 659,0

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers disponibles à la vente.

Les gains latents s'élèvent à 0,0 million d'euros en 2015 contre 0,1 et 0,3 million d'euros respectivement en 2014 et en 2013.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne *Comptes bancaires et autres disponibilités*.

9.3. Actifs financiers non courants

En millions d'euros	31.12.2015		31.12.2014		31.12.2013	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Actifs financiers disponibles à la vente						
♦ Sanofi ⁽¹⁾	9 292,7	4 033,5	8 945,1	4 033,5	9 117,7	4 033,5
♦ Titres non cotés ⁽²⁾	4,1	99,0	5,1	5,6	4,7	5,3
Actifs financiers au coût amorti						
♦ Prêts et créances financiers non courants	114,1	118,3	118,9	123,2	81,6	86,5
TOTAL	9 410,9	4 250,8	9 069,0	4 162,3	9 204,0	4 125,3

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 9,05 % au 31 décembre 2015. La valeur au 31 décembre 2015, au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 respectivement de 9 292,7 millions d'euros, 8 945,1 millions d'euros et de 9 117,7 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2015, 2014 et 2013 respectivement de 78,60 euros, 75,66 euros et 77,12 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros.

(2) Leur juste valeur n'étant pas déterminable de façon fiable, ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition éventuellement déprécié. La variation du poste Coût d'acquisition concerne pour l'essentiel la valeur de L'Oréal Venezuela déconsolidée au 31 décembre 2015 (note 2.4.) et entièrement dépréciée.

9.4. Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Composante financière de la charge de retraite	- 32,1	- 29,1	- 38,3
Autres produits et charges financiers	- 13,6	- 6,0	- 6,4
TOTAL	- 45,7	- 35,1	- 44,7

NOTE 10

Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options est comptabilisée en résultat ;
- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux

propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion*.

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des *swaps* de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les *swaps* ou *caps* qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global*.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

10.1. Couverture du risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir en fin d'année une part très significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en

adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par REGEFI ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige, ces opérations étant soumises au contrôle de REGEFI (banque du Groupe).

REGEFI en tant que banque du Groupe est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistantes.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part très significative des besoins annuels de l'année suivante en fin d'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste

marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 11.3.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change y compris ceux détenus pour couvrir le risque de change de Galderma et Innéov ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeurs de marché		
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Changes à terme						
Achat EURO contre devises	1 648,5	1 810,8	1 960,4	15,5	- 10,3	45,9
GBP/EUR	293,1	165,5	172,7	- 1,8	- 11,0	- 3,3
USD/EUR	204,8	411,3	252,2	- 17,3	- 32,3	8,3
RUB/EUR	203,2	139,9	174,4	27,0	53,1	3,9
MXN/EUR	177,4	214,0	203,5	5,2	6,5	5,5
CAD/EUR	104,0	86,8	58,0	5,9	- 2,9	2,7
AUD/EUR	89,7	90,1	50,8	- 0,5	0,6	2,2
TRY/EUR	82,8	72,4	31,8	- 1,3	- 2,4	3,4
BRL/EUR	55,8	81,9	75,1	7,4	- 1,0	5,2
HKD/EUR	54,3	27,9	- 26,5	- 7,3	- 10,7	3,5
CLP/EUR	45,3	40,7	36,4	1,5	- 1,1	1,6
EUR/Devises Asie Pacifique	131,1	330,9	271,2	- 10,9	- 15,1	7,1
EUR/Devises Europe de l'Est	69,5	54,4	61,6	0,0	0,5	0,0
EUR/Autres Devises	137,6	95,0	599,1	7,4	5,7	5,8
Achat USD contre devises	236,1	119,3	124,6	24,6	8,3	2,0
USD/Devises Amérique Latine	112,2	66,7	93,0	16,5	5,5	1,4
USD/CAD	80,1	52,6	31,6	6,0	2,8	0,6
USD/Autres Devises	43,8	-	-	2,1	-	-
Vente USD contre devises	128,8	216,9	355,4	15,6	15,5	8,2
USD/CHF	-	0,6	146,5	-	0,3	7,5
USD/Devises Asie Pacifique	128,8	216,2	154,9	15,6	13,3	2,2
USD/Autres Devises	-	0,1	54,1	-	1,9	- 1,5
Autres couples de Devises	324,1	200,5	318,3	0,5	2,0	3,0
TOTAL CHANGES À TERME	2 337,5	2 347,5	2 758,7	56,1	15,6	59,1
Options de change						
Options EUR/USD	186,1	141,6	313,0	1,3	1,3	11,4
Options EUR/HKD	68,8	67,9	114,8	0,5	0,9	5,3
Options EUR/CNY	44,0	52,9	62,9	0,9	1,1	2,6
Options EUR/RUB	35,6	60,9	58,6	10,4	24,8	4,0
Options EUR/BRL	13,6	19,5	59,9	3,2	2,5	7,8
Options EUR/Autres devises	26,1	95,6	202,4	1,5	1,9	14,2
Options CHF/USD	-	-	62,8	-	-	3,5
Autres couples de devises	18,4	17,5	40,2	4,1	2,0	3,7
TOTAL OPTIONS DE CHANGE	392,6	456,1	914,5	21,9	34,5	52,4
Dont options achetées	392,6	456,1	914,5	21,9	34,5	52,4
TOTAL	2 730,1	2 803,6	3 673,2	78,0	50,0	111,6

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Couvertures de juste valeur ⁽¹⁾	0,2	11,9	13,4
Couvertures de flux futurs	77,8	38,1	98,2
Couvertures d'investissement net à l'étranger	-	-	-
TOTAL	78,0	50,0	111,6

(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

Le Groupe n'a pas de positions en devises significatives non couvertes au bilan.

10.2. Pertes et gains de change

PRINCIPES COMPTABLES

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre

la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture, sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Valeur temps	- 34,6	- 15,8	- 25,7
Autres écarts de change	- 27,2	50,7	67,0
TOTAL	- 61,7	34,9	41,3

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options ;

- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;
- ◆ l'inefficacité résiduelle liée aux surcouvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement 3,9, 0,4 et 0,5 millions d'euros pour 2015, 2014 et 2013.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Coût des ventes	- 71,7	32,6	46,2
Frais de recherche et développement	29,8	- 5,7	- 15,4
Frais publi-promotionnels	- 12,4	4,7	6,3
Frais commerciaux et administratifs	- 7,4	3,2	4,2
Pertes et gains de change	- 61,7	34,9	41,3

10.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas, à fin 2015 comme à fin 2014 et 2013, d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, s'il en existe, peut être estimée à 0,2 million d'euros au 31 décembre 2015 contre 0,3 million d'euros au 31 décembre 2014 et 0,3 million d'euros au 31 décembre 2013.

10.4. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct positif sur le coût de l'endettement financier net de + 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre un effet direct négatif de - 6,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 et un effet direct positif de + 23,8 millions d'euros au 31 décembre 2013, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

10.5. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

10.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de billets de trésorerie. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 813,3 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

10.7. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2015, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 9.2.).

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 292,7 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 78,60 euros du 31 décembre 2015 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 929,3 millions d'euros avant impôt.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du cours de 34,12 euros, coût d'entrée de l'action Sanofi, exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 945,1 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 75,66 euros du 31 décembre 2014 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 894,5 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 117,7 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 77,12 euros du 31 décembre 2013 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 911,8 millions d'euros avant impôt.

10.8. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 amendée en 2009 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- ◆ niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- ◆ niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

En millions d'euros

31 décembre 2015	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		283,0		283,0
Actions Sanofi	9 292,7			9 292,7
Valeurs mobilières de placement	335,3			335,3
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	9 628,0	283,0	-	9 911,0
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		205,4		205,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	205,4	-	205,4

En millions d'euros

31 décembre 2014	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		262,4		262,4
Actions Sanofi	8 945,1			8 945,1
Valeurs mobilières de placement	666,5			666,5
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	9 611,6	262,4	-	9 874,0
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		215,8		215,8
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	215,8	-	215,8

En millions d'euros

31 décembre 2013	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
Actifs à la juste valeur				
Dérivés de change		195,2		195,2
Actions Sanofi	9 117,7			9 117,7
Valeurs mobilières de placement	1 024,2			1 024,2
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	10 141,9	195,2	-	10 337,1
Passifs à la juste valeur				
Dérivés de change		90,4		90,4
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	-	90,4	-	90,4

10.9. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA (*International Swaps and Derivatives Association*) qui ne

prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan de IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 114,2, 116,4 et 26,7 millions d'euros respectivement en 2015, 2014 et 2013.

NOTE 11

Capitaux propres – Résultat par action

11.1. Capital social

Le capital se compose de 562 983 348 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2015 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 4 657 509 actions et d'actions gratuites à hauteur de 450 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 2 905 000 actions.

Le capital se composait de 561 230 389 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2014 suite aux levées d'options de

souscription à hauteur de 3 439 202 actions et d'actions gratuites à hauteur de 389 300 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 48 500 000 actions (voir note 2.3.).

Le capital se composait de 605 901 887 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2013 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 5 961 501 actions et d'actions gratuites à hauteur de 238 200 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 9 108 641 actions.

11.2. Actions auto-détenues

PRINCIPES COMPTABLES

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

a) Année 2015

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2015 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2015	561 230 389	- 6 988 511	554 241 878
Annulation	- 2 905 000	2 905 000	-
Levées options et actions gratuites	4 657 959	1 088 341	5 746 300
Rachats d'actions propres	-	-	-
AU 31.12.2015	562 983 348	- 2 995 170	559 988 178

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2015 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	<i>En millions d'euros</i>
AU 01.01.2015	2 905 000	4 083 511	6 988 511	683,0
Annulation	- 2 905 000		- 2 905 000	- 363,4
Levées options et actions gratuites		- 1 088 341	- 1 088 341	- 86,3
Rachats d'actions propres	-	-	-	-
AU 31.12.2015	-	2 995 170	2 995 170	233,3
<i>En millions d'euros</i>	-	233,3	233,3	

b) Année 2014

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2014 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2014	605 901 887	- 6 107 857	599 794 030
Annulation	- 48 500 000	48 500 000	-
Levées options et actions gratuites	3 828 502	69 346	3 897 848
Rachats d'actions propres ⁽¹⁾		- 49 450 000	- 49 450 000
AU 31.12.2014	561 230 389	- 6 988 511	554 241 878

(1) L'opération stratégique avec Nestlé a conduit à l'annulation de 48 500 000 actions au 8 juillet 2014 (note 2.3.).

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2014 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	<i>En millions d'euros</i>
AU 01.01.2014	1 955 000	4 152 857	6 107 857	568,1
Annulation	- 48 500 000		- 48 500 000	- 6 045,6
Levées options et actions gratuites		- 69 346	- 69 346	- 4,0
Rachats d'actions propres	49 450 000		49 450 000	6 164,5
AU 31.12.2014	2 905 000	4 083 511	6 988 511	683,0
<i>En millions d'euros</i>	363,4	319,6	683,0	

c) Année 2013

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
AU 01.01.2013	608 810 827	- 10 454 165	598 356 662
Annulation	- 9 108 641	9 108 641	-
Levées options et actions gratuites	6 199 701	1 224 058	7 423 759
Rachats d'actions propres		- 5 986 391	- 5 986 391
AU 31.12.2013	605 901 887	- 6 107 857	599 794 030

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	<i>En millions d'euros</i>
AU 01.01.2013	5 077 250	5 376 915	10 454 165	904,5
Annulation	- 9 108 641		- 9 108 641	- 998,5
Levées options et actions gratuites		- 1 224 058	- 1 224 058	- 81,7
Rachats d'actions propres	5 986 391		5 986 391	743,8
AU 31.12.2013	1 955 000	4 152 857	6 107 857	568,1
<i>En millions d'euros</i>	244,5	323,6	568,1	

11.3. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Titres disponibles à la vente			
Réserve à l'ouverture	4 911,6	5 084,2	4 406,7
Variations de juste valeur de la période	347,6	- 172,6	677,5
Perte de valeur constatée en résultat	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
Réserve à la clôture	5 259,2	4 911,6	5 084,2

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Couverture de flux futurs – change			
Réserve à l'ouverture	88,8	108,6	95,4
Variations de juste valeur de la période	168,0	16,0	137,2
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 108,0	- 33,2	- 124,0
Sortie de périmètre	-	- 2,6	-
Réserve à la clôture	148,8	88,8	108,6

Le tableau suivant détaille la variation de plus ou moins 10 % de l'euro et du dollar US contre les autres devises sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	+ 216,2	+ 199,1	+ 247,5
Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	- 200,4	- 187,0	- 212,2
Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	- 11,7	- 38,9	- 44,5
Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	+ 21,9	+ 51,0	+ 74,0

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Couverture de flux de trésorerie – taux d'intérêt			
Réserve à l'ouverture	-	-	-
Variations de juste valeur de la période	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
Réserve à la clôture	-	-	-

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs			
Réserve à l'ouverture	- 1 542,2	- 879,5	- 1 068,4
Gains / (pertes) actuariels de la période	594,7	- 651,8	188,9
Effet du plafonnement des actifs	3,4	- 20,9	-
Sortie de périmètre	- 0,1	10,0	-
Réserve à la clôture	- 944,2	- 1 542,2	- 879,5

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Autres éléments du résultat global			
Réserve brute	4 463,8	3 458,2	4 313,3
Effet impôt associé	53,7	287,7	56,8
Réserve nette d'impôt	4 517,5	3 745,9	4 370,1

11.4. Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies – Résultat par action

PRINCIPES COMPTABLES

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

11.4.1. Réconciliation avec le résultat net des activités poursuivies

Le résultat net hors éléments non récurrents - part du groupe des activités poursuivies se réconcilie comme suit avec le résultat net - part du groupe des activités poursuivies :

En millions d'euros	2015	2014	2013
Résultat net – part du groupe des activités poursuivies	3 297,4	2 767,6	2 878,3
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	0,2	- 1,0	0,1
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	-	-	35,4
Coûts de restructuration	85,1	77,9	65,9
Autres ⁽¹⁾	108,1	230,3	27,2
Effet impôt sur les éléments non récurrents	- 29,3	- 23,2	- 15,9
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	- 0,2	- 1,6	-
Effet impôt sur les acquisitions	- 13,4	21,1	-
Taxe de 3 % sur les dividendes distribués ⁽²⁾	45,3	45,2	41,4
Coûts nets d'impôt de l'arrêt de l'activité d'Innéov par L'Oréal et cession d'une partie de ses actifs (note 2.1.1.B)	- 3,4	9,0	-
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	3 489,8	3 125,3	3 032,4

(1) Dont 107,2 millions d'euros relatifs à la déconsolidation de nos filiales au Venezuela au 31 décembre 2015 (note 2.4.) et dont 189,5 millions d'euros d'amende prononcée par l'autorité de la Concurrence envers L'Oréal S.A. au 31 décembre 2014.

(2) La contribution additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés par L'Oréal constitue un complément d'impôt portant sur des distributions de résultats passés et fonction des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires. En conséquence, afin d'avoir une meilleure lecture de la performance opérationnelle de l'exercice, cette contribution enregistrée sur la ligne Impôts sur les résultats du compte de résultat est traitée comme un élément non récurrent.

11.4.2. Résultat net par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net - part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir note 11.4.5.) :

2015	Résultat net - part du groupe	Nombre d'actions	Résultat net - part du groupe par action
	(en millions d'euros)		(en euros)
Résultat net par action	3 297,4	557 351 236	5,92
Options d'achats et de souscriptions	-	4 480 499	-
Actions gratuites	-	3 059 653	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	3 297,4	564 891 388	5,84

2014	Résultat net – part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action <i>(en euros)</i>
Résultat net par action	2 767,6	577 258 167	4,79
Options d'achats et de souscriptions	-	5 206 652	-
Actions gratuites	-	2 773 855	-
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	2 767,6	585 238 674	4,73

2013	Résultat net – part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action <i>(en euros)</i>
Résultat net par action	2 878,3	597 734 044	4,82
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
Résultat net dilué par action	2 878,3	608 001 407	4,73

11.4.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir note 11.4.5.) :

2015	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action <i>(en euros)</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 489,8	557 351 236	6,26
Options d'achats et de souscriptions	-	4 480 499	-
Actions gratuites	-	3 059 653	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	3 489,8	564 891 388	6,18

2014	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action <i>(en euros)</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 125,3	577 258 167	5,41
Options d'achats et de souscriptions	-	5 206 652	-
Actions gratuites	-	2 773 855	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	3 125,3	585 238 674	5,34

2013	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe <i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action <i>(en euros)</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 032,4	597 734 044	5,07
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action	3 032,4	608 001 407	4,99

11.4.4. Calcul du nombre d'actions

Aucune action ordinaire potentielle n'a été exclue du calcul du résultat par action car tous les plans ont un effet dilutif sur les périodes présentées.

11.4.5. Résultat net dilué par action avec incidence du dividende majoré

Le tableau suivant reprend le calcul du résultat net dilué par action en tenant compte de l'effet de la majoration de 10 % du dividende dont bénéficieront pour l'année 2015 les actions détenues sous forme nominative depuis le 31 décembre 2013

et sans interruption de détention jusqu'à la date de paiement du dividende 2016. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder pour un même actionnaire 0,5 % du capital social.

2015	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	529 927 154	5,80	5,80
Actions à dividende majoré	34 964 234	6,38	6,38

2014	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	552 329 500	8,34	4,70
Actions à dividende majoré	32 909 174	9,18	5,17

2013	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	573 977 958	4,84	4,71
Actions à dividende majoré	34 023 449	5,32	5,18

NOTE 12

Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

12.1. Provisions pour risques et charges

PRINCIPES COMPTABLES

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration et à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que ruptures de contrats, reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des provisions.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

12.1.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Provisions pour risques et charges non courantes	195,9	193,6	174,5
Autres provisions non courantes ⁽¹⁾	195,9	193,6	174,5
Provisions pour risques et charges courantes	754,6	722,0	528,8
Provisions pour restructurations	50,9	65,5	98,2
Provisions pour retour de produits	309,3	244,4	226,6
Autres provisions courantes ⁽¹⁾	394,4	412,1	204,0
TOTAL	950,4	915,6	703,3

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence. Les provisions relatives aux enquêtes des autorités de la Concurrence s'élevaient au 31 décembre 2015 à 212,5 millions d'euros contre 239,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 43,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 12.2.2.A et B). Cette rubrique inclut également les titres mis en équivalence lorsque la quote-part de l'actif net est négative (note 8).

12.1.2. Variations de l'exercice des provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Autres ⁽¹⁾	31.12.2015
Provisions pour restructurations	98,2	65,5	37,1	- 36,4	- 20,7	5,4	50,9
Provisions pour retour de produits	226,6	244,4	263,7	- 172,9	- 46,6	20,7	309,3
Autres provisions pour risques et charges	378,5	605,7	141,7	- 107,2	- 95,4	45,4	590,2
TOTAL	703,3	915,6	442,5	- 316,5	- 162,7	71,5	950,4

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change ainsi que 24,7 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 12.2.1.).

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	37,1	- 54,3	- 30,0
♦ Résultat d'exploitation	387,1	- 253,4	- 78,2
♦ Résultat financier	-	-	-
♦ Impôts sur les résultats	18,3	- 8,8	- 54,5

Pour l'exercice 2014, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Incidence périmètre/Taux de change/Autres ⁽¹⁾	31.12.2014
Provisions pour restructurations	129,4	98,2	31,0	- 56,0	- 12,4	4,7	65,5
Provisions pour retour de produits	211,3	226,6	202,3	- 159,7	- 48,3	23,5	244,4
Autres provisions pour risques et charges	375,1	378,5	333,3	- 89,0	- 54,4	37,3	605,7
TOTAL	715,8	703,3	566,6	- 304,7	- 115,1	65,5	915,6

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	228,6	- 56,5	- 12,5
♦ Résultat d'exploitation	317,5	- 235,0	- 81,0
♦ Résultat financier	-	-	-
♦ Impôts sur les résultats	20,5	- 13,2	- 21,6

Pour l'exercice 2013, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2012	Dotations ⁽²⁾	Reprises (utilisées) ⁽²⁾	Reprises (non utilisées) ⁽²⁾	Incidence périmètre/Taux de change/Autres ⁽¹⁾	31.12.2013
Provisions pour restructurations	93,4	129,4	30,7	- 46,8	- 12,5	- 2,6	98,2
Provisions pour retour de produits	208,2	211,3	187,3	- 140,3	- 26,7	- 5,0	226,6
Autres provisions pour risques et charges	414,4	375,1	140,2	- 74,1	- 47,6	- 15,1	378,5
TOTAL	716,0	715,8	358,2	- 261,2	- 86,8	- 22,7	703,3

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	31,0	- 50,6	- 13,1
♦ Résultat d'exploitation	284,6	- 209,2	- 45,4
♦ Résultat financier	0,2	-	-
♦ Impôts sur les résultats	42,4	- 1,4	- 28,3

12.2. Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

Indépendamment d'un certain nombre de litiges liés à la marche des affaires et pour lesquels le Groupe estime qu'ils sont convenablement provisionnés (note 12.1.), L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

12.2.1. Contentieux fiscal Brésil

- ♦ En matière fiscale, L'Oréal Brasil a reçu début janvier 2013 une notification de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour l'année 2008 pour 380,2 millions de Réais dont 227,6 millions de Réais d'intérêts et pénalités, soit 88,2 millions d'euros.

L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix utilisé comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal Brasil, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté cette notification. L'Oréal Brasil continue son recours juridique auprès des instances administratives. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

- ♦ En décembre 2015, L'Oréal Brasil a reçu une nouvelle notification pour 545 millions de Réais, soit 126 millions d'euros, concernant la taxe indirecte IPI pour l'année 2011 sous les mêmes arguments que la notification pour l'année 2008. L'Oréal conteste cette notification et aucune provision n'a été constituée à ce titre.
- ♦ En janvier 2015, le décret 8.393/2015 a établi que les sociétés commerciales au Brésil deviennent redevables de la taxe indirecte IPI sur certains produits à compter du 1^{er} mai 2015. L'Oréal récusé les fondements juridiques de ce décret et a contesté son application.

Dans l'attente des décisions de justice, L'Oréal mentionne l'IPI sur ses factures et collecte les fonds correspondants qui sont placés en dépôts à terme auprès d'une banque de premier rang. Les montants collectés figurent en *Provisions pour risques et charges* au passif et de façon symétrique en *Actifs financiers à long terme* pour les dépôts. Les intérêts constatés sur la dette d'IPI (sur base du taux SELIC) ainsi que les revenus tirés des fonds placés sont constatés en *Autres produits et charges financiers*.

12.2.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

a) Pays d'Europe hors France

Les procédures en sont à des stades différents :

- ♦ en Espagne, la décision de première instance a été contestée en appel puis devant la Cour de Cassation et fait maintenant l'objet d'un recours devant le Conseil Constitutionnel. Le montant de l'amende tel qu'il a été initialement notifié reste intégralement provisionné ;
- ♦ en Belgique, la procédure initiée en 2006 par l'autorité belge de la Concurrence a fait l'objet d'une transaction en juin 2015 et est désormais close, le montant de l'amende s'élève à 8,0 millions d'euros ;
- ♦ en Allemagne, la procédure initiée en 2008 dans le domaine des soins et hygiène du corps a été close à la suite de notre décision de retrait de l'appel que nous avons formé contre la décision de première instance rendue en 2013. Une amende de 9,7 millions d'euros (hors intérêts) a donc été payée.

b) En France

Pour ce qui concerne la France, la décision de première instance a été rendue le 18 décembre 2014 par l'autorité de la Concurrence dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000 et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A. L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette que l'autorité de la Concurrence n'ait pas tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène

comme en témoignent le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements. L'Oréal est extrêmement surpris de cette décision et du montant de la sanction pécuniaire qui sont totalement disproportionnés. L'Oréal a fait appel de cette décision et les

plaidoiries devant le Cour d'Appel de Paris se tiendront en 2016. L'appel n'étant pas suspensif, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.

Au 31 décembre 2015, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs courants*.

Tous les contentieux encore en cours à fin décembre 2015 sont provisionnés à hauteur de 212,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 239,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 43,0 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

NOTE 13 Engagements hors bilan

13.1. Engagements de location simple

Ils s'élèvent à 2 773,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 690,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 1 657,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 dont :

- ◆ 511,3 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2015, contre 457,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 425,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;

- ◆ 1 353,5 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2015, contre 994,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 983,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 ;

- ◆ 908,2 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2015, contre 238,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 248,4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

13.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 9.1.9.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Garanties données ⁽¹⁾	229,2	238,3	163,1
Garanties reçues	54,4	61,8	58,2
Commandes d'investissements ⁽²⁾	302,8	249,8	247,9
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	533,8	482,0	454,1

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel.

(2) Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement n'est pas d'un montant significatif, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

13.3. Opérations d'acquisition en cours

Le 4 janvier 2016, L'Oréal USA a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition des actifs de Raylon Corporation, détenu par la famille Hafetz, qui fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels.

Cette acquisition va permettre d'étendre le réseau de distribution de SalonCentric avec la couverture de la Pennsylvanie, du New Jersey, du Delaware, d'une partie du Maryland, de la Virginie de l'Est et de New York, représentant au total 3 500 salons.

13.4. Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas pour le futur d'incidence significative sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

Les risques identifiés au 31 décembre 2015 n'ont pas de caractère significatif.

NOTE 14 Transactions entre parties liées

14.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

En millions d'euros	2015	2014	2013 ⁽¹⁾
Ventes de biens et de services	-	0,5	1,1
Charges et produits financiers	-	-	6,8

(1) Y compris Galderma.

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Créances d'exploitation	0,6	3,6	3,0
Dettes d'exploitation	-	0,4	0,6
Créances financières nettes	- 11,0	- 1,0	559,8

14.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

Il n'existe pas en 2015, d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe.

NOTE 15 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En millions d'euros hors taxes	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant		En %		Montant		En %	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Audit								
Commissariat aux Comptes	7,0	6,4	72 %	52 %	6,5	6,4	77 %	75 %
L'Oréal	1,0	1,2	10 %	10 %	1,2	1,1	14 %	13 %
Filiales intégrées globalement	6,0	5,2	62 %	43 %	5,4	5,3	63 %	62 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes ⁽¹⁾	1,8	4,0	18 %	33 %	1,2	1,6	14 %	18 %
L'Oréal	0,7	1,6	8 %	13 %	0,7	0,6	8 %	6 %
Filiales intégrées globalement	1,0	2,4	11 %	20 %	0,5	1,0	6 %	12 %
Sous-total Audit	8,8	10,4	90 %	85 %	7,7	8,0	90 %	94 %
Autres prestations								
Autres prestations (juridique, fiscal, social, autres)	0,9	1,8	10 %	15 %	0,8	0,5	10 %	6 %
TOTAL	9,7	12,2	100 %	100 %	8,5	8,5	100 %	100 %

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 16 Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015**4.7.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE**

Sociétés	Siège	% intérêt
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regéfi)	France	100,00
Beauté Créateurs	France	100,00
Beauté, Recherche & Industries	France	100,00
Beautycos International Co. Limited	Chine	100,00
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,00
Biotherm	Monaco	99,80
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,00
Centre Logistique d'Essigny	France	100,00
Chimex	France	100,00
Cobelsa Cosméticos, S.A	Espagne	100,00
Colainaf	Maroc	100,00
Coloright Ltd	Israël	100,00
Compagnie Thermale Hôtelière et Financière	France	99,98
Cosbel S.A. de C.V.	Mexique	100,00
Cosmelor KK	Japon	100,00
Cosmelor Ltd	Japon	100,00
Cosmephil Holdings Corporation Philippines	Philippines	100,00
Cosmetil	Maroc	49,80
Cosmétique Active France	France	100,00
Cosmétique Active International	France	100,00
Cosmétique Active Production	France	100,00
Cosmétique Beauté Distribution France	France	100,00
Decléor et Carita (sous-groupe)	France	100,00
Egyptelor LLC	Égypte	100,00
Elebelle (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00
EpiSkin	France	99,89
Erwiton S.A.	Uruguay	100,00
Exclusive Signatures International	France	100,00
Fapagau & Cie	France	100,00
Faprogi	France	100,00
Finval	France	100,00
Fabel S.A. de C.V.	Mexique	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
Gemey Maybelline Garnier	France	100,00
Gemey Paris – Maybelline New York	France	100,00
Goldys International	France	100,00
Helena Rubinstein	France	100,00
Helena Rubinstein Italia S.p.A	Italie	100,00
Holdial	France	100,00
Hygiène Beauté Distribution France	France	100,00
Interbeauty Products Limited	Kenya	100,00
Kosmepol Sp z.o.o	Pologne	100,00
L & J Ré	France	100,00
LOA1	France	100,00
LOA3	France	100,00
LOA5	France	100,00
LOA6	France	100,00
LOA7	France	100,00
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	France	99,98
Laboratoire Sanoflore	France	100,00
Laboratorios de cosmeticos Vogue S.A.S.	Colombie	100,00
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	France	100,00
LaSCAD	France	100,00
Lehoux et Jacque	France	100,00
Logistica 93 S.r.l.	Italie	100,00
L'Oréal Adria d.o.o.	Croatie	100,00
L'Oréal Argentina S.A.	Argentine	100,00
L'Oréal Australia Pty Ltd	Australie	100,00
L'Oréal Balkan d.o.o.	Serbie	100,00
L'Oréal Baltic SIA	Lettonie	100,00
L'Oréal Belgilux S.A.	Belgique	100,00
L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda	Brésil	100,00
L'Oréal Brasil Licenciamentos Empresariais, Cosméticos e Perfumes Ltda	Brésil	100,00
L'Oréal Brasil Pesquisas E Desenvolvidos LTDA	Brésil	100,00
L'Oréal Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00
L'Oréal Canada, Inc.	Canada	100,00
L'Oréal Central America	Panama	100,00
L'Oréal Central West Africa	Nigeria	100,00
L'Oréal Ceska Republika s.r.o	République Tchèque	100,00
L'Oréal Chile S.A.	Chili	100,00
L'Oréal (China) Co. Ltd	Chine	100,00
L'Oréal Colombia S.A.	Colombie	100,00
L'Oréal Cosmetics Industry SAE	Égypte	100,00
L'Oréal Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00
L'Oréal Danmark A/S	Danemark	100,00
L'Oréal Deutschland GmbH	Allemagne	100,00
L'Oréal East Africa Ltd	Kenya	100,00
L'Oréal Egypt LLC	Égypte	100,00
L'Oréal España S.A.	Espagne	100,00
L'Oréal Finland Oy	Finlande	100,00

Sociétés	Siège	% intérêt
L'Oréal Guatemala S.A.	Guatemala	100,00
L'Oréal Hellas S.A.	Grèce	100,00
L'Oréal Hong Kong Ltd	Hong Kong	100,00
L'Oréal India Pvt Ltd	Inde	100,00
L'Oréal Investments B.V.	Pays-Bas	100,00
L'Oréal Israël Ltd	Israël	92,97
L'Oréal Italia S.p.A	Italie	100,00
L'Oréal Japan Ltd	Japon	100,00
L'Oréal Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00
L'Oréal Korea Ltd	Corée	100,00
L'Oréal Liban SAL	Liban	99,88
L'Oréal Libramont	Belgique	100,00
L'Oréal Magyarország Kozmetikai Kft	Hongrie	100,00
L'Oréal Malaysia SDN BHD	Malaisie	100,00
L'Oréal Manufacturing Midrand Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00
L'Oréal Maroc	Maroc	50,00
L'Oréal Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal Mexico Servicios S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal Middle East	Émirats Arabes Unis	100,00
L'Oréal Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00
L'Oréal New Zealand Ltd	Nouvelle Zélande	100,00
L'Oréal Norge A/S	Norvège	100,00
L'Oréal Österreich GmbH	Autriche	100,00
L'Oréal Pakistan Private Limited	Pakistan	100,00
L'Oréal Panama S.A.	Panama	100,00
L'Oréal Peru S.A.	Pérou	100,00
L'Oréal Philippines, Inc.	Philippines	100,00
L'Oréal Polska Sp z.o.o	Pologne	100,00
L'Oréal Portugal, Lda	Portugal	100,00
L'Oréal Produits de Luxe France	France	100,00
L'Oréal Produits de Luxe International	France	100,00
L'Oréal Produktion Deutschland Beteiligung GmbH	Allemagne	100,00
L'Oréal Produktion Deutschland GmbH & Co. Kg	Allemagne	100,00
L'Oréal Romania SRL	Roumanie	100,00
L'Oréal Saipo Industriale S.p.A	Italie	100,00
L'Oréal Saudi Arabia	Arabie Saoudite	75,00
L'Oréal Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00
L'Oréal Slovenija Kozmetika d.o.o	Slovénie	100,00
L'Oréal Slovensko s.r.o	Slovaquie	100,00
L'Oréal SLP S.A. de C.V.	Mexique	100,00
L'Oréal South Africa Holdings Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00
L'Oréal Suisse S.A.	Suisse	100,00
L'Oréal Sverige AB	Suède	100,00
L'Oréal Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,00
L'Oréal Thailand Ltd	Thaïlande	100,00
L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,00
L'Oréal UAE Général Trading LLC	Émirats Arabes Unis	99,80

Sociétés	Siège	% intérêt
L'Oréal UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00
L'Oréal Ukraine	Ukraine	100,00
L'Oréal Uruguay S.A.	Uruguay	100,00
L'Oréal USA, Inc. (sous-groupe)	États-Unis	100,00
L'Oréal Venezuela, C.A. ⁽²⁾	Venezuela	100,00
L'Oréal Verwaltungs GmbH	Allemagne	100,00
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,00
L'Oréal West Africa Ltd	Ghana	100,00
Magic Holding (sous-groupe)	Chine	100,00
Masrelor LLC	Égypte	100,00
Matrix Distribution GmbH	Allemagne	100,00
Niely Cosméticos (sous-groupe)	Brésil	100,00
Nihon L'Oréal K.K.	Japon	100,00
NLO K.K.	Japon	100,00
NYX Cosmetics BV	Pays-Bas	100,00
Oomes B.V.	Pays-Bas	100,00
P.T. L'Oréal Indonesia	Indonésie	100,00
P.T. Yasulor Indonesia	Indonésie	100,00
Parbel of Florida, Inc.	États-Unis	100,00
Parfums Cacharel & Cie	France	100,00
Parfums Guy Laroche	France	100,00
Parfums Paloma Picasso & Cie	France	100,00
Parfums Ralph Lauren	France	100,00
Prestige et Collections International	France	100,00
Procosa Productos de Beleza Ltda	Brésil	100,00
Productos Capilares L'Oréal S.A.	Espagne	100,00
Redken France	France	100,00
SLP Asistencia S.A. de C.V.	Mexique	100,00
Scental Ltd	Hong Kong	100,00
Shanghai Episkin BioTechnology Co. Ltd	Chine	99,89
Shanghai L'Oréal International Trading Co Ltd	Chine	100,00
Shu Uemura Cosmetics Inc.	Japon	100,00
Sicôs & Cie	France	100,00
Société Hydrominérale de La Roche-Posay	France	99,98
Soprococ	France	100,00
Soproréal	France	100,00
Sparlys	France	100,00
The Body Shop (sous-groupe)	Grande-Bretagne	100,00 ⁽¹⁾
Urban Decay Shanghai Cosmetics Consulting Co. Ltd	Chine	100,00
Venprobel ⁽²⁾	Venezuela	100,00
Viktor&Rolf Parfums	France	100,00
Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd	Chine	100,00
Zao L'Oréal	Russie	100,00

(1) À l'exception de Body Store S.A. détenue à 51 %.

(2) Déconsolidée au 31 décembre 2015 (note 2.4.).

4.7.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Sociétés	Siège	% intérêt
Innéov Adria d.o.o. for trade and services	Croatie	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Argentina S.A.	Argentine	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Belgique	Belgique	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Deutschland GmbH	Allemagne	50,00 ⁽¹⁾
Innéov España S.A.	Espagne	50,00 ⁽¹⁾
Innéov France	France	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Hellas A.E.	Grèce	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Italia S.r.l.	Italie	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Österreich Handelsgesellschaft mbH	Autriche	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Polska Sp. z.o.o.	Pologne	50,00 ⁽¹⁾
Innéov Taiwan Co. Ltd	Taiwan	50,00 ⁽¹⁾
Laboratórios Innéov Portugal Unipessoal Lda	Portugal	50,00 ⁽¹⁾
Nutricos (Shanghai) Trading Co., Ltd	Chine	50,00 ⁽¹⁾
Nutricos Suisse	Suisse	50,00 ⁽¹⁾
Nutricos Technologies	France	50,00 ⁽¹⁾
O.O.O Innéov	Russie	50,00 ⁽¹⁾

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

4.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre Rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent Rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ L'Oréal procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon les modalités décrites dans la note 7.3. des états financiers. Nous avons revu les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses retenues ;
- ◆ Les engagements de retraites, aménagements de fin de carrière et autres avantages consentis aux salariés ont été évalués et comptabilisés conformément aux principes décrits dans la note 5.4. des états financiers. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, ainsi que les données utilisées et les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de Gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

5

Comptes sociaux

5.1. Comptes de résultat comparés	256	5.7. Autres éléments relatifs aux états financiers de l'Oréal S.A.	279
5.2. Bilans comparés	257	5.7.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	279
5.3. Variation des capitaux propres	258	5.7.2. Dettes fournisseurs	279
5.4. Tableau des flux de trésorerie	259	5.7.3. Chiffre d'affaires (hors taxes)	279
5.5. Notes annexes aux comptes sociaux	260	5.8. Résultats financiers sur 5 ans	280
5.6. Liste des filiales et participations au 31 décembre 2015	276	5.9. Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)	281
		5.10. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	282

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

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la société mère stricto sensu. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des participations et des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 quater du Code général des impôts et le tableau des dettes fournisseurs prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Produits d'exploitation		3 283,1	3 091,0	3 070,0
Chiffre d'affaires	2	2 967,6	2 818,6	2 777,0
Reprise de provisions et transferts de charges		50,5	40,5	59,2
Autres produits	3	265,0	231,9	233,8
Charges d'exploitation		- 3 053,9	- 2 942,9	- 2 837,5
Achats consommés et variation de stocks		- 209,3	- 195,6	- 215,6
Autres achats et charges externes		- 1 667,6	- 1 573,2	- 1 486,8
Impôts et taxes		- 100,6	- 150,4	- 140,1
Charges de personnel		- 825,9	- 795,1	- 776,9
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 147,3	- 139,4	- 130,0
Autres charges		- 103,2	- 89,2	- 88,1
Résultat d'exploitation		229,2	148,1	232,5
Produits financiers nets	6	2 671,9	2 496,5	2 236,0
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	118,4	- 39,2	- 108,3
Différences de change		- 12,2	33,2	2,3
Résultat financier		2 778,1	2 490,5	2 130,0
Résultat courant avant impôts		3 007,3	2 638,6	2 362,5
Résultat exceptionnel	7	42,0	2 431,3	8,1
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 17,2	- 19,0	- 14,2
Impôts sur les bénéfices	8	23,3	- 112,9	9,7
RÉSULTAT NET		3 055,4	4 938,0	2 366,1

5.2. BILANS COMPARÉS

ACTIF

<i>En millions d'euros (en valeurs nettes)</i>	Notes	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Immobilisations incorporelles	11	1 298,8	1 179,5	886,1
Immobilisations corporelles	12	455,6	422,7	390,7
Immobilisations financières	14	10 229,0	10 239,5	9 989,9
Actif immobilisé		11 983,4	11 841,7	11 266,7
Stocks		36,2	34,3	39,2
Avances et acomptes versés		23,8	23,0	28,2
Clients et comptes rattachés	16	526,1	561,7	548,6
Autres actifs circulants	16	548,5	189,2	199,2
Valeurs mobilières de placement	15	234,8	266,1	210,5
Disponibilités	27	192,5	160,3	974,7
Actif circulant		1 561,9	1 234,6	2 000,4
Comptes de régularisation actif		52,1	43,1	31,9
Écart de conversion actif	21	20,0	17,2	16,2
TOTAL DE L'ACTIF		13 617,4	13 136,6	13 315,2

PASSIF

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Capital		112,6	112,2	121,2
Primes		2 654,5	2 316,8	2 101,2
Réserves et report à nouveau		5 454,1	2 389,7	7 560,3
Résultat net		3 055,4	4 938,0	2 366,1
Provisions réglementées		80,7	87,1	90,4
Capitaux propres		11 357,3	9 843,8	12 239,2
Provisions pour risques et charges	18	460,8	485,0	234,9
Emprunts et dettes financières	19	868,0	1 949,4	32,6
Fournisseurs et comptes rattachés	20	508,9	459,2	454,6
Autres passifs circulants	20	407,3	392,8	347,0
Autres dettes		1 784,2	2 801,4	834,2
Écart de conversion passif	21	15,1	6,4	6,9
TOTAL DU PASSIF		13 617,4	13 136,6	13 315,2

5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 562 983 348 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2015 :

- ◆ souscription de 4 657 509 actions suite à des levées d'options, et attribution de 450 actions gratuites ;
- ◆ annulation de 2 905 000 actions auto-détenues.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Écart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
Solde au 31 décembre 2012 avant affectation du résultat	121,8	1 679,0	45,4	7 482,5	2 408,0	88,5	11 825,2
Variations de capital	- 0,6	422,2		- 995,0			- 593,4
Affectation du résultat 2012				1 027,4	- 1 027,4		-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2012					- 1 380,6		- 1 380,6
Résultat de l'exercice 2013					2 366,1		2 366,1
Autres variations de la période						1,9	1,9
Solde au 31 décembre 2013 avant affectation du résultat	121,2	2 101,2	45,4	7 514,9	2 366,1	90,4	12 239,2
Augmentation de capital	0,7	215,6					216,3
Annulation d'actions	- 9,7			- 6 027,7			- 6 037,4
Affectation du résultat 2013				858,8	- 858,8		-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2013					- 1 507,3		- 1 507,3
Résultat de l'exercice 2014					4 938,0		4 938,0
Autres variations de la période			- 1,7			- 3,3	- 5,0
Solde au 31 décembre 2014 avant affectation du résultat	112,2	2 316,8	43,7	2 346,0	4 938,0	87,1	9 843,8
Augmentation de capital	1,0	337,7					338,7
Annulation d'actions	- 0,6			- 362,2			- 362,8
Affectation du résultat 2014				3 426,6	- 3 426,6		0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2014					- 1 511,4		- 1 511,4
Résultat de l'exercice 2015					3 055,4		3 055,4
Autres variations de la période						- 6,4	- 6,4
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	112,6	2 654,5	43,7	5 410,4	3 055,4	80,7	11 357,3

Le montant porté en réserves correspondant aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres s'élève à 12,8 millions d'euros en 2015, contre 16 millions d'euros en 2014 et 16,8 millions d'euros en 2013.

Les provisions réglementées sont en partie constituées de la provision pour investissement qui s'élève au 31 décembre 2015 à 6,1 millions d'euros, contre 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 17,2 millions au 31 décembre 2013. Compte tenu de l'évolution de la législation, aucune dotation n'est comptabilisée depuis 2012. La provision pour investissement tient compte du transfert, au profit de

L'Oréal SA, des provisions afférentes aux filiales dans le cadre d'un accord Groupe. Parallèlement, la provision constituée en 2010 de 5,7 millions d'euros a été reprise en 2015 (contre 5,3 millions d'euros en 2014 et 3,8 millions d'euros en 2013).

Les amortissements dérogatoires s'élèvent au 31 décembre 2015 à 74,3 millions d'euros contre 75,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 73,1 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

5.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Notes	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Exploitation				
Résultat net		3 055,4	4 938,0	2 366,1
Dotations aux amortissements	12	95,1	91,4	90,6
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		- 119,6	256,8	100,8
Plus ou moins values de cessions d'immobilisations		1,6	- 2 596,9	9,7
Autre opération sans incidence sur la trésorerie ⁽¹⁾		118,0	0,9	-
Marge brute d'auto-financement		3 150,5	2 690,2	2 567,2
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	- 314,8	- 25,8	- 17,9
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation		2 835,7	2 664,4	2 549,3
Investissements				
Acquisition d'immobilisations		- 577,3	- 7 234,1	- 905,3
Variation des autres actifs financiers	26	- 25,2	490,3	- 519,6
Cession d'immobilisations		21,8	2 659,7	11,7
Flux de trésorerie affectés aux investissements		- 580,7	- 4 084,1	- 1 413,2
Financement				
Augmentation de capital		338,6	216,3	423,5
Dividendes versés		- 1 511,4	- 1 507,3	- 1 381,0
Variation des dettes financières		- 1 733,8	1 814,5	- 34,6
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		- 2 906,6	523,5	- 992,1
Trésorerie acquise ou cédée dans la période (TUP)		34,1	- 17,8	0,4
Variation de trésorerie		- 617,5	- 914,0	144,3
Trésorerie nette à l'ouverture		60,0	974,0	829,7
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	27	- 557,5	60,0	974,0

(1) Principalement constitué par la valeur des actions gratuites acquises et relatives au plan 2011 arrivé à échéance en 2015 pour 77,8 millions.

5.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé des notes annexes

NOTE 1	Principes comptables	260	NOTE 17	Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites	268
NOTE 2	Chiffre d'affaires	263	NOTE 18	Provisions pour risques et charges	270
NOTE 3	Autres produits	263	NOTE 19	Emprunts et dettes financières	270
NOTE 4	Ventilation de l'effectif moyen	263	NOTE 20	État des échéances des dettes	271
NOTE 5	Dotations aux amortissements et provisions	263	NOTE 21	Écarts de conversion	271
NOTE 6	Résultat financier	264	NOTE 22	Instruments financiers dérivés	272
NOTE 7	Résultat exceptionnel	264	NOTE 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	273
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	264	NOTE 24	Engagements hors bilan	273
NOTE 9	Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts	265	NOTE 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	274
NOTE 10	Frais de recherche	265	NOTE 26	Variation des autres actifs financiers	274
NOTE 11	Immobilisations incorporelles	265	NOTE 27	Trésorerie nette à la clôture	274
NOTE 12	Immobilisations corporelles	266	NOTE 28	Autres informations	274
NOTE 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	266	NOTE 29	Faits marquants de l'exercice	275
NOTE 14	Immobilisations financières	267	NOTE 30	Événements post-clôture	275
NOTE 15	Valeurs mobilières de placement	267			
NOTE 16	État des échéances des créances	268			

NOTE 1 Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis.

1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes de remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des

consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

1.3. Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et développement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004-06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre 5 et 7 ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20 - 50 ans
Installations, Agencements	5 - 10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 - 10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur

une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

1.7. Immobilisations financières

1.7.1. Titres de participation

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

1.7.2. Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité, mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière (filiales et participations...) ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions comptabilisées au bilan ou les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

Les variations de change des opérations enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont comptabilisées au bilan en *Écart de conversion*. Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change toutes devises confondues.

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations ainsi couvertes.

1.13. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant du risque de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *pro rata temporis*.

1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Depuis 2004, les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

NOTE 2 Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Vente de marchandises	905,7	893,2	919,4
Prestations de services ⁽¹⁾	1 781,5	1 628,4	1 321,3
Autres produits	280,4	297,0	536,3
TOTAL	2 967,6	2 818,6	2 777,0

(1) Inclut la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 411,8 millions d'euros en 2015, contre 1 397,4 millions d'euros en 2014 et 1 372,9 millions d'euros en 2013.

NOTE 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques.

NOTE 4 Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2015	2014	2013
Cadres	3 671	3 534	3 405
Agents de maîtrise	1 958	1 956	1 982
Employés	234	226	250
Ouvriers	219	214	234
VRP	303	290	292
TOTAL	6 385	6 220	6 163
dont apprentis	211	193	174
Travailleurs extérieurs temporaires	178	157	171

NOTE 5 Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Amortissements des immobilisations	- 93,8	- 90,9	- 89,7
Dépréciation de l'actif immobilisé	n/s	- 0,6	-
Dépréciation de l'actif circulant	- 6,9	- 4,1	- 4,4
Provisions pour risques et charges	- 46,6	- 43,8	- 35,9
TOTAL	- 147,3	- 139,4	- 130,0

NOTE 6 Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Dividendes encaissés	2 796,0	2 516,3	2 205,2
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	0,4	1,9	2,3
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 1,7	- 6,1	- 0,2
Résultats déficitaires réglés aux SNC	n/s	- 4,1	- 7,9
Autres ⁽¹⁾	- 122,8	- 11,5	36,6
TOTAL	2 671,9	2 496,5	2 236,0

(1) En 2015, comprend principalement la valeur nette comptable des actions gratuites acquises et relatives au plan 2011 échu en 2015, à mettre en regard de la reprise de dépréciation des actions propres.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Titres de participation	0,3	- 17,2	- 59,8
Dépréciations des autres immobilisations financières	39,8	0,3	n/s
Actions propres	79,6	5,9	- 44,8
Provisions pour risques et charges à caractère financier	- 7,2	- 27,3	- 3,0
Autres	5,9	- 0,9	- 0,7
TOTAL	118,4	- 39,2	- 108,3

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 42,0 millions d'euros en 2015, contre 2 431,3 millions en 2014 et 8,1 millions en 2013.

En 2014, le résultat exceptionnel s'expliquait principalement par la plus-value sur la cession des titres Galderma de

2 601,7 millions d'euros, et l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée contre L'Oréal SA, suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014, intégralement provisionnée.

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Impôt sur le résultat courant	18,3	1,8	1,0
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	5,0	- 114,7	8,7
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	23,3	- 112,9	9,7

En 2015, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tient compte de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 45,3 millions d'euros, ainsi que le boni d'intégration fiscale de 144,9 millions d'euros.

En 2014, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal incluait l'impôt relatif à la plus-value de cession des titres Galderma pour 118,1 millions d'euros, la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 45,2 millions d'euros, ainsi que le mali d'intégration fiscale de 26,5 millions d'euros.

En 2013, le produit d'impôt incluait la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 41,4 millions d'euros et le boni d'intégration fiscale de 79,3 millions d'euros.

L'application des dispositions fiscales s'est traduite par une augmentation du résultat net de l'exercice 2015 de 46,5 millions d'euros, en raison principalement de la dotation nette aux provisions réglementées et des crédits d'impôt notamment recherche, mécénat, famille et apprentissage.

Les impôts sur les bénéfices ont été calculés en tenant compte de la contribution exceptionnelle temporaire de 10,7 % pour 2015, 2014 et 2013.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel pour un montant de 4,8 millions d'euros contre 4,7 millions d'euros en 2014 et 3,3 millions d'euros en 2013. Il représente 6 % des rémunérations éligibles versées au titre de 2015 et 2014 contre 4 % en 2013. Le CICE a été affecté aux investissements en matière de projets immobiliers, principalement sur les sites de Clichy et Saint-Ouen.

NOTE 9 Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts

En millions d'euros	31.12.2013		31.12.2014		Variations		31.12.2015	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Décalages temporaires								
Provisions réglementées	-	25,2	-	25,9	8,2	7,9	-	25,6
Charges non déductibles temporairement	79,9	-	92,6	-	12,4	38,4	66,6	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	3,2	-	3,7	3,7	1,7	-	1,7
Produits non taxables temporairement	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments à imputer								
Déficits, amortissements différés	-	-	-	-	-	-	-	-
Éléments de taxation éventuelle								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	188,6	-	188,6	5,9	-	-	182,7

NOTE 10 Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2015, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 825,7 millions d'euros contre 761,4 millions d'euros en 2014 et 738,6 millions d'euros en 2013.

NOTE 11 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Acquisition/ Dotations	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2015
Brevets et marques	490,1	510,3	2,3	-	-	512,6
Fonds commerciaux	268,8	475,0	-	n/s	331,2	806,2
Logiciels	260,2	282,7	17,4	- 15,6	7,1	291,6
Autres immobilisations incorporelles	211,1	280,4	-	-	- 210,4	70,0
Immobilisations en cours	43,7	59,8	44,3	- 19,4	- 10,9	73,8
Valeur brute	1 273,9	1 608,2	64,0	- 35,0	117,0	1 754,2
Brevets et marques	68,1	80,1	11,4	n/s	-	91,5
Fonds commerciaux	0,3	0,3	-	-	-	0,3
Logiciels	180,4	205,9	27,7	- 15,3	-	218,3
Autres immobilisations incorporelles	42,5	45,5	3,3	-	-	48,8

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Acquisition/ Dotations	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2015
Amortissements	291,3	331,8	42,4	- 15,3	-	358,9
Brevets et marques	51,4	51,4	-	-	-	51,4
Fonds commerciaux	41,6	41,6	-	-	-	41,6
Autres immobilisations incorporelles	3,5	3,9	n/s	- 0,4	-	3,5
Dépréciation	96,5	96,9	n/s	- 0,4	-	96,5
VALEUR NETTE	886,1	1 179,5	21,6	- 19,3	117,0	1 298,8

En 2015 l'augmentation des fonds commerciaux est liée à la TUP YSL Beauté et à un reclassement des *Autres immobilisations incorporelles*.

En 2014 l'augmentation des fonds commerciaux est liée aux TUP des sociétés Fipal (Decléor) et Roger & Gallet.

NOTE 12 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Acquisition/ Dotations	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2015
Terrains	76,1	78,5	0,1	n/s	n/s	78,6
Constructions	560,6	607,9	22,4	- 10,3	4,8	624,8
Instal. Techn. Mat. Outillage	199,9	191,1	9,9	- 19,4	0,4	182,0
Autres immob. Corporelles	139,2	158,0	15,0	- 19,1	3,5	157,4
Immobilisations en cours	23,6	15,3	38,5	- 0,5	- 8,3	45,0
Avances et acomptes	1,6	0,6	-	-	- 0,2	0,4
Valeur brute	1 001,0	1 051,4	85,9	- 49,3	0,2	1 088,2
Terrain	0,2	0,3	0,2	-	-	0,5
Constructions	356,4	377,3	21,7	- 10,3	-	388,7
Instal. Techn. Mat. Outillage	164,3	153,0	8,9	- 19,3	-	142,6
Autres immob. Corporelles	89,4	97,8	21,8	- 19,1	-	100,5
Amortissements	610,3	628,4	52,6	- 48,7	-	632,3
Instal. Techn. Mat. Outillage	-	0,2	-	- 0,2	0,3	0,3
Dépréciation	-	0,2	-	- 0,2	0,3	0,3
VALEUR NETTE	390,7	422,8	33,3	- 0,4	- 0,1	455,6

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles la dotation annuelle 2015 s'élève :

◆ en linéaire à 89,2 millions d'euros ;

◆ en dégressif à 4,5 millions d'euros ;

◆ en exceptionnel 1,3 million d'euros.

NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

En millions d'euros	Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2015			Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail			
	Coût d'entrée ⁽¹⁾	Dotations aux amortissements ⁽²⁾		Valeur nette	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Postes du bilan		de l'exercice	cumulées				
Constructions et terrains	9,2	- 0,5	- 2,9	6,3	712,6	- 392,1	320,5
TOTAL AU 31.12.2015	9,2	- 0,5	- 2,9	6,3	712,6	- 392,1	320,5
Total au 31.12.2014	9,2	- 0,5	- 2,4	6,8	695,6	- 380,1	315,5
Total au 31.12.2013	9,2	- 0,5	- 1,9	7,3	645,9	- 358,5	287,4

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.

(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis – Mode d'amortissement linéaire sur 20 ans.

En millions d'euros	Engagements de crédit-bail						Prix d'achat résiduel selon contrat
	Redevances payées		Redevances restant à payer			Total à payer	
	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	de + 1 à 5 ans	> 5 ans		
Postes du bilan							
Constructions et terrains	1,1	6,8	1,1	2,7	-	3,8	-
TOTAL AU 31.12.2015	1,1	6,8	1,1	2,7	-	3,8	-
Total au 31.12.2014	1,1	5,7	1,1	3,8	-	4,9	-
Total au 31.12.2013	1,1	4,6	1,1	4,4	0,5	6,0	-

NOTE 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction	Autres mouvements	31.12.2015
Titres de participation ⁽¹⁾	9 396,1	10 122,0	490,5	- 1,9	- 150,4	10 460,2
Prêts et créances rattachés	232,7	146,5	105,4	- 124,0	- 27,2	100,7
Actions L'Oréal ⁽²⁾	244,1	362,8	-	- 362,8	-	0
Autres ⁽³⁾	502,6	10,7	-	-	17,9	28,6
Valeur brute	10 375,5	10 642,0	595,9	- 488,7	- 159,7	10 589,5
Titres de participation	344,5	361,7	37,5	- 39,0	- 0,6	359,6
Prêts et créances rattachés	41,0	40,7	0,8	- 40,7	-	0,8
Autres	0,1	0,1	-	-	-	0,1
Dépréciation	385,6	402,5	38,3	- 79,7	- 0,6	360,5
VALEUR NETTE	9 989,9	10 239,5	557,6	- 409,0	- 159,1	10 229,0

(1) Les souscriptions concernent principalement les filiales brésiliennes suite à l'acquisition du groupe Niely Cosméticos.

(2) Les actions L'Oréal ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 22 avril 2015.

(3) Comprend principalement, les dépôts de collatéral versés à la banque du Groupe.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

NOTE 15 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Actions L'Oréal	233,3	319,6	323,6
Instruments financiers/Primes versées sur options	100,6	94,8	41,1
Valeur brute	333,9	414,4	364,7
Actions L'Oréal	- 99,1	- 148,3	- 154,2
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
Dépréciation	- 99,1	- 148,3	- 154,2
VALEUR NETTE	234,8	266,1	210,5

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'actions gratuites, au profit des salariés, représentent une valeur nette de 134,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 171,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 169,4 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Au cours de l'année 2015, il a été procédé à des levées d'options ayant porté sur 150 606 titres et à des attributions d'actions gratuites pour 937 735 titres.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2015 représentent 719 675 actions, pour une valeur brute (égale à la valeur nette) de 52,4 millions d'euros.

Fin 2015, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 474,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 465,1 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

Fin 2014, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 558,4 millions d'euros au cours moyen du mois de

décembre et à 568,8 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Fin 2013, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 519,8 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 530,3 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

NOTE 16 État des échéances des créances

En millions d'euros	À un an ou plus	À plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
Prêts et créances rattachées à des participations	94,3	6,3	100,6	0,9	99,7
Autres immobilisations financières	28,4	-	28,4	-	28,4
Clients	438,8	88,8	527,6	1,5	526,1
Autres actifs circulants dont	551,9	-	551,9	3,4	548,5
Créances fiscales & sociales ⁽¹⁾	491,9	-	491,9	-	491,9
Groupe & associés	10,8	-	10,8	-	10,8
Débiteurs divers	49,2	-	49,2	3,4	45,8
Charges constatées d'avance	52,1	-	52,1	-	52,1

(1) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 240,1 millions d'euros et amende payée à l'Autorité de la Concurrence le 28 avril 2015 de 189,5 millions d'euros et pour laquelle L'Oréal a fait appel.

Les Produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Clients	89,9	134,2	141,3
Autres créances fournisseurs	22,6	29,4	14,3
TOTAL	112,5	163,6	155,6

NOTE 17 Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2015 :

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
30.11.2005	4 200 000		01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	6 255	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000		26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	722 856	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	791 155	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	865 222	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	2 319 386	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 228 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- ◆ Pour le plan du 22 avril 2011 :
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

- ◆ Pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013, et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique ;
 - à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique - somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels - sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2015, les conditions de performances pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 sont définitivement réalisées.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % pour le plan du 22 avril 2011 est de 18,58 euros.

17.2. Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution		Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
Plans de souscription	Plans d'achat				
25.03.2009		26.03.2013	270 000	237 800	
27.04.2010		28.04.2014	450 000	389 100	
	22.04.2011	23.04.2015	1 038 000	939 300	
	17.04.2012	18.04.2016	1 325 050		1 248 350
	26.04.2013	27.04.2017	1 057 820		1 020 890
17.04.2014		18.04.2018	1 086 565		1 050 515
22.04.2015		23.04.2019	860 150		857 250

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les conditions de performance concernent :

- ◆ Pour les plans du 22 avril 2015, 17 avril 2014, du 26 avril 2013, du 17 avril 2012 :
 - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2016, 2017 et 2018 pour le plan de 2015 ; des exercices 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014 ; des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan 2013 ; et des exercices 2013, 2014 et 2015 pour le plan 2012, par rapport à celle d'un panel de concurrents ;

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2016, 2017, 2018 pour le plan de 2015 ; des exercices 2015, 2016, 2017 pour le plan 2014 ; des exercices 2014, 2015, 2016 pour le plan 2013 ; et des exercices 2013, 2014, 2015 pour le plan 2012, et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Au 31 décembre 2015, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place entre L'Oréal SA et les filiales concernées pour les plans 2011, 2012 et 2013.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale s'élève à 161,49 euros pour le plan du 22 avril 2015, à 104,58 euros pour le plan du 17 avril 2014, à

112,37 euros pour le plan du 26 avril 2013, à 77,07 euros pour le plan du 17 avril 2012, et à 70,36 euros pour le plan du 22 avril 2011.

NOTE 18 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2013	31.12.2014	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2015
Provisions pour litiges ⁽¹⁾	10,8	204,7	2,5	3,1	1,6	-	202,5
Provisions pour pertes de change	9,3	10,8	4,9	10,8	-	-	4,9
Provisions pour charges	94,6	133,3	57,4	69,5	2,8	n/s	118,4
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	120,2	136,2	31,7	7,0	25,9	-	135,0
TOTAL	234,9	485,0	96,5	90,4	30,3	N/S	460,8

(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal SA, suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. L'amende provisionnée fin 2014 a été payée en avril 2015. Au 31 décembre 2015 la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en « autres actifs circulants ». Note 16.

(2) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers et des risques liés au personnel.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2015 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	46,5	34,6	4,9
Résultat financier	47,2	53,8	-
Résultat exceptionnel	2,8	2,0	25,4
Impôt sur les sociétés	-	-	-
TOTAL	96,5	90,4	30,3

NOTE 19 Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts bancaires et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France. Le montant du programme s'élève à 4 000 millions d'euros. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de billets de trésorerie est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 813 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 3 300 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 3 200 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

ANALYSE PAR NATURE

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Emprunts obligataires	n/s	n/s	n/s
Billets de trésorerie	100,0	1 825,0	-
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe	750,3	100,5	0,7
Autres emprunts et dettes financières	17,7	23,9	31,9
TOTAL	868,0	1 949,4	32,6

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Inférieure à 1 an	850,5	1 926,0	1,3
De 1 à 5 ans	16,2	22,1	30,0
Supérieure à 5 ans	1,3	1,3	1,3
TOTAL	868,0	1 949,4	32,6

TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF ET TAUX MOYEN DE LA DETTE

Le taux d'intérêt effectif des billets de trésorerie s'élève à - 0,19 % fin 2015.

Le taux moyen des billets de trésorerie s'élève respectivement à 0,04 % en 2015, 0,37 % en 2014, 0,10 % en 2013.

NOTE 20 État des échéances des dettes

<i>En millions d'euros</i>	À un an au plus	À plus d'un an	Total
Fournisseurs	508,9	-	508,9
Autres passifs circulants dont	401,7	5,6	407,3
Dettes fiscales et sociales	280,4	-	280,4
Dettes sur immobilisations ⁽¹⁾	52,2	5,6	57,8
Groupe et associés	6,9	-	6,9
Autres dettes	62,2	-	62,2

(1) La dette à plus d'un an correspond aux clauses de Earn-Out sur les acquisitions.

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Fournisseurs	266,5	276,7	232,5
Dettes sur immobilisations	49,3	36,7	47,4
Dettes fiscales et sociales dont	234,9	158,2	149,1
Provision pour participation des salariés	18,3	19,3	15,8
Provision pour intéressement	74,2	68,4	66,2
Autres dettes	26,6	23,7	27,9
TOTAL	577,3	495,3	456,9

NOTE 21 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en devises au cours de change du 31 décembre, ainsi que la prise en compte des instruments financiers afférents, ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

<i>En millions d'euros</i>	Actif			Passif		
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Créances financières	8,1	6,0	9,6	-	-	-
Clients	4,0	4,0	2,7	0,5	2,1	0,5
Dettes financières	-	0,1	-	-	-	-
Fournisseurs	1,4	3,1	0,1	2,1	0,5	1,8
Instruments financiers	6,5	4,0	3,8	12,5	3,8	4,6
TOTAL	20,0	17,2	16,2	15,1	6,4	6,9

La position globale de change fait ressortir au 31 décembre 2015, une perte latente de 4,9 millions d'euros. Cette perte a été comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2014, la

position globale de change faisait ressortir une perte latente de 10,8 millions d'euros contre une perte latente de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2013.

NOTE 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Changes à terme						
Achat EURO contre devises						
EUR/RUB	227,6	135,7	147,9	26,0	52,3	0,3
EUR/CNY	224,0	189,9	98,6	- 7,9	- 11,0	-
EUR/BRL	57,3	75,0	68,9	6,6	- 1,2	4,7
EUR/GBP	55,3	40,1	35,9	- 0,8	- 1,7	-
EUR/KRW	46,0	36,0	1,7	- 0,5	- 2,0	0,3
EUR/TWD	37,0	28,0	1,3	0,3	- 0,8	0,1
EUR/THB	31,1	29,3	7,8	- 0,7	- 1,9	- 0,8
EUR/ZAR	27,0	26,8	8,8	4,1	- 0,6	1,3
EUR/IDR	26,6	18,8	12,6	- 1,5	- 1,1	-
EUR/CAD	21,8	19,5	11,6	1,4	- 0,7	2,2
EUR/AUD ⁽¹⁾	18,9	17,5	20,0	- 0,1	0,1	0,4
EUR/INR	14,2	10,3	3,3	- 0,8	- 0,8	-
EUR/MYR	13,9	12,9	1,9	1,0	- 0,1	- 0,2
EUR/CLP	10,0	8,9	7,0	0,3	- 0,2	0,3
EUR/PLN	9,6	8,2	10,5	0,1	-	- 0,2
EUR/CHF ⁽¹⁾	9,1	8,6	381,4	0,2	- 0,1	0,2
EUR/Autres devises	68,2	77,3	109,3	- 2,5	- 3,3	5,3
Vente EURO contre devises						
EUR/JPY	27,2	22,7	-	0,9	- 1,2	-
EUR/SGD ⁽¹⁾	15,9	15,0	10,1	- 0,2	0,4	- 1,1
EUR/Autres devises	2,9	2,3	-	0,2	0,2	-
Achats USD contre devises						
USD/BRL	67,4	63,1	57,2	9,3	6,3	0,7
USD/THB	55,9	35,1	-	1,3	- 0,1	-
USD/KRW	25,7	22,5	-	0,7	1,0	-
USD/MYR	21,8	17,4	-	2,1	0,9	-
USD/TWD	21,2	22,4	-	0,9	1,0	-
USD/Autres devises	65,7	38,2	24,6	3,1	1,7	2,5
Ventes USD contre devises						
USD/CNY	57,1	29,4	22,9	- 2,0	- 0,5	- 0,6
USD/IDR	3,7	-	9,6	0,1	-	- 0,9
Autres couples de devises						
JPY/CNY	17,4	13,0	6,7	0,1	- 0,5	-
RUB/PLN	13,0	6,8	6,9	1,5	2,2	-
Autres	20,9	9,1	6,3	0,8	-	0,2
Total changes à terme	1 313,4	1 039,8	1 072,8	49,0	38,3	14,7
Options de change						
EUR/USD	68,7	51,7	102,5	0,4	0,5	3,8
EUR/CNY	44,0	52,9	62,9	0,9	1,1	2,6
EUR/RUB	35,6	60,9	58,6	10,4	24,8	4,0
USD/BRL	14,8	11,8	31,6	3,5	1,6	2,9
EUR/BRL	13,6	17,7	54,6	3,2	2,2	7,1
Autres devises	7,5	25,6	37,6	0,8	0,7	3,7
Total options de change dont	184,2	220,6	356,8	19,2	30,9	24,1
♦ options achetées	184,2	221,9	356,8	19,2	31,1	24,1
♦ options vendues	-	- 1,3	-	-	- 0,2	-
TOTAL INSTRUMENTS	1 497,6	1 260,4	1 429,6	68,2	69,2	38,8

(1) Le solde à fin 2013 concerne essentiellement la couverture des gages-espèces en devise accordés à la banque du groupe.

NOTE 23 Opérations avec les entreprises et les parties liées

Les éléments concernant les entreprises liées se déclinent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Immobilisations financières	9 766,2	9 434,8	8 810,1
Clients	310,4	302,5	300,9
Autres créances	11,1	8,4	18,5
Disponibilités	190,7	158,7	967,0
Emprunts	750,0	100,0	-
Fournisseurs	126,8	106,4	126,6
Autres dettes	6,9	6,8	4,6
Charges financières	41,1	7,0	8,2
Produits financiers	2 459,9	2 517,9	2 207,1

Par ailleurs, il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 24 Engagements hors bilan

24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élèvent à 107,1 millions d'euros à moins d'un an, à 323,7 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 232,3 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Engagements donnés en matière de retraite et avantages assimilés ⁽¹⁾	297,3	926,4	486,1
Engagements de rachats de minoritaires	8,7	7,7	6,7
Garanties données ⁽²⁾	797,2	714,2	647,1
Garanties reçues	8,5	10,7	10,3
Commandes d'investissement	62,0	56,4	65,4
Crédits documentaires	-	-	-

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2015 pour l'évaluation des engagements est de 2,25 % pour les régimes allouant un capital et de 2,50 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 2 % et 2,25 % en 2014 et 3,25 % et 3,50 % en 2013.

Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 788,0 millions d'euros au 31 décembre 2015, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 696,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 618,7 millions d'euros au 31 décembre 2013. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages.

24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

NOTE 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Stocks	- 3,0	5,0	- 5,1
Créances ⁽¹⁾	- 349,1	8,8	- 72,2
Dettes	37,3	- 39,6	59,4
TOTAL	- 314,8	- 25,8	- 17,9

(1) Comprend principalement la variation de la créance d'impôt sur les sociétés pour 178,8 millions d'euros et l'amende de l'Autorité de la Concurrence pour 189,5 millions d'euros.

NOTE 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux actions propres, classées en valeurs mobilières de placement, ainsi que ceux liés aux gages-espèces accordés à la banque du Groupe, classés en immobilisations financières.

NOTE 27 Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013
Disponibilités	192,5	160,3	974,7
Intérêts courus actifs	-	-	-
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (note 19)	- 750,3	- 100,5	- 0,7
Intérêts courus passifs	0,3	0,2	-
TRÉSORERIE NETTE	- 557,5	60,0	974,0

NOTE 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figurent dans la note 15 des comptes consolidés du Groupe.

NOTE 29 **Faits marquants de l'exercice**

Enquête de l'Autorité de la concurrence

Le 18 décembre 2014, la décision de première instance a été rendue par l'Autorité de la concurrence dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps, pour des faits remontant au début des années 2000, et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal SA. L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette que l'Autorité de la Concurrence n'ait pas tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène comme en témoignent le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux

consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements. L'Oréal est extrêmement surpris de cette décision et du montant de la sanction pécuniaire qui sont totalement disproportionnés. L'Oréal a fait appel de cette décision et les plaidoiries devant la Cour d'appel de Paris se tiendront en 2016. L'appel n'étant pas suspensif, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.

Au 31 décembre 2015, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs circulants*.

NOTE 30 **Événements post-clôture**

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

5.6. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

TABLEAU LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015
(EN MILLIERS D'EUROS)

RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes ⁽¹⁾ comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)							
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	19 250	109 141	100,00	75 671	75 671	34 628	27 957
Beauté Créateurs	612	- 27 655	100,00	31 599	0	222	0
Beauté, Recherche & Industries	10 690	8 892	100,00	19 116	19 116	7 161	1 818
Chimex	1 958	30 443	100,00	21 501	21 501	3 250	3 321
Cosmétique Active France	24	19 354	61,97	130	130	32 343	16 082
Cosmétique Active International	19	19 014	88,97	15 100	15 100	25 524	18 974
Cosmétique Active Production	186	16 964	80,13	5 081	5 081	5 728	5 177
Decléor Production	3 110	437	100,00	0	0	78	0
EpiSkin	13 609	6 160	99,89	17 978	17 978	1 171	0
Exclusive Signatures International	10	0	99,00	10	10	4 062	7 593
Fapagau & Cie	15	4 598	79,00	12	12	4 987	4 522
Faprog	15	4 745	59,90	9	9	3 038	2 771
Finval	2	0	99,00	2	2	1 832	9 027
Gemey Maybelline Garnier	50	511	66,61	34	34	37 209	25 297
Gemey Paris - Maybelline New York	35	6 773	99,96	46	46	15 801	16 833
Goldys International	15	0	99,90	15	8	- 9	0
H.B.D.F.	5	0	100,00	5	5	51	43
Helena Rubinstein	30	1	99,95	46 661	46 661	4 395	5 529
Holdial	1	0	98,00	1	1	601	483
L & J Ré	1 500	11 946	100,00	1 500	1 500	2 727	0
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	18 425	16 586
Laboratoires Décléor	2 680	43 742	100,00	116 671	116 671	- 24 219	0
Laboratoire Sanoflore	10	1 147	100,00	5 197	1 697	628	410
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	1 192	0	100,00	3 235	3 235	58 054	53 874
LaScad	20	12 776	99,26	12 796	12 796	63 050	63 945
Lehoux et Jacque	39	108	100,00	263	263	- 616	0
L'Oréal Produits de Luxe France	84	56 209	93,08	53 612	53 612	13 440	11 526
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	99,38	73 872	73 872	36 691	34 635
LOA3	90 402	0	100,00	90 400	90 400	- 392	0
LOA5	3	0	100,00	3	3	- 2	0
LOA6	3	0	100,00	3	3	- 1	0
LOA7	3	0	100,00	3	3	- 1	0
Nutricos Technologies	535	- 6 062	50,00	38 125	0	5 987	0
Parfums Cacharel & Cie	1	1	99,00	2	2	440	434
Parfums Guy Laroche	332	54	100,00	1 656	1 656	269	183
Parfums Paloma Picasso & Cie	2	0	99,00	2	2	47	2
Parfums Ralph Lauren	2	- 445	99,00	2	0	27	0
Prestige & Collections International	45	25 405	87,26	25 290	25 290	27 707	17 628
Sicôs & Cie	375	7 799	80,00	999	999	6 222	3 416
Soproc	8 250	8 863	100,00	11 904	11 904	5 846	5 077
Soproréal	15	3 677	99,90	15	15	2 610	1 602
Sparlys	750	89	100,00	3 826	3 826	1 749	2 833
Viktor & Rolf Parfums	2	0	99,00	1	1	609	612
B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)							
Innéov France	130	- 2 622	0,00	n/s	n/s	355	0
Sanofi ⁽²⁾			9,05	423 887	423 887		336 948

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.

(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 9 292 666 milliers d'euros au cours du 31.12.2015.

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes ⁽¹⁾ comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)							
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	56 145	73,46	46 195	46 195	9 398	25 558
Beaufylux International Cosmetics (Shanghai) Co.Ltd (Chine)	5 629	- 802	100,00	16 871	3 822	221	0
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 545	3 545	6 058	5 450
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	19 090	100,00	30 290	30 290	4 747	3 308
Cosmelor Ltd (Japon)	3 554	3 313	100,00	35 810	10 810	1 774	0
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	- 135	100,00	400	14	0	0
Egypteloc LLC (Égypte)	6	234	99,80	7	7	62	0
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	23 437	100,00	61 123	46 783	3 369	3 401
Erwiton S.A. (Uruguay)	739	1 019	100,00	17	17	8 912	7 263
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	49 414	99,73	48 965	48 965	4 436	0
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	1 104	100,00	1 503	1 503	6 236	7 619
L'Oréal Argentina SA (Argentine)	24 187	85 128	95,48	148 602	102 688	48 966	0
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	15 359	100,00	33 867	33 867	44 081	40 296
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	- 445	100,00	1 285	1 285	1 361	797
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	1 196	100,00	529	529	2 647	3 398
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	19 973	98,93	77 150	77 150	37 009	20 078
L'Oréal Brasil	315 133	2 594	90,82	287 833	287 833	8 680	0
L'Oréal Brasil Pesquisas	21 321	- 3 638	99,99	21 321	21 321	406	0
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	708	100,00	102	102	3 553	2 834
L'Oréal Canada Inc.	3 979	20 457	100,00	146 517	146 517	75 726	71 313
L'Oréal Central America (Panama)	8	- 469	100,00	8	8	- 39	0
L'Oréal Central West Africa (Nigeria)	217	- 5 610	99,91	3 053	305	- 9 704	0
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République Tchèque)	5 939	1 390	100,00	8 678	8 678	7 140	5 516
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	20 888	8 866	100,00	43 784	43 784	31 803	28 383
L'Oréal China Co. Ltd (Chine)	43 498	79 278	100,00	345 733	345 733	320 683	224 832
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	10 688	37 922	96,57	72 547	72 547	905	955
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Égypte)	56 082	- 14 164	100,00	56 063	40 263	131	0
L'Oréal Côte d'Ivoire	100	0	100,00	100	100	31	0
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 248	100,00	8 336	8 336	12 233	14 017
L'Oréal Deutschland GmbH (Allemagne)	12 647	277 195	100,00	76 855	76 855	122 845	169 043
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	3	- 6 871	99,90	191	191	- 7 873	0
L'Oréal Espana S.A. (Espagne)	59 911	20 528	63,86	299 154	299 154	44 781	30 286
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	13	100,00	1 280	1 280	9 663	10 870
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	1 264	100,00	2 162	2 162	939	1 083
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	9 506	100,00	35 307	35 307	9 825	8 304
L'Oréal Hong-Kong Ltd	3	2 057	99,97	604	604	87 911	256 555
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	60 050	9 079	100,00	78 598	78 598	19 105	0
L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas)	18	- 1	100,00	18	18	0	0
L'Oréal Israel Ltd	4 137	13 040	92,97	38 497	36 097	6 496	6 749
L'Oréal Italia Spa	1 680	54 382	100,00	226 469	226 469	70 624	56 242
L'Oréal Japan Ltd (Japon)	2 000	- 2 536	100,00	1 904	1 630	545	0
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	422	- 1 141	100,00	422	422	4 360	7 700
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	- 180	100,00	20 794	20 794	10 306	8 497
L'Oréal Liban SAL	3 139	1 364	99,88	7 692	7 692	21 461	18 632
L'Oréal Magyarország Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	- 77	100,00	787	787	3 126	2 758
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	6 510	100,00	6 762	6 762	9 515	5 727
L'Oréal Mexico S.A. de C.V (Mexique)	2 349	104 845	100,00	8 443	8 443	30 482	31 354
L'Oréal Middle East (Émirats Arabes Unis)	7 761	2 502	100,00	54 379	54 379	70 546	65 870
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	1 972	100,00	22 014	22 014	17 278	20 119
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande)	44	2 262	100,00	6 110	6 110	7 254	7 335
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	4 199	100,00	4 050	4 050	14 536	17 312
L'Oréal Osterreich GmbH (Autriche)	2 915	1 366	100,00	3 818	3 818	13 642	14 762
L'Oréal Pakistan Private Ltd	16 910	- 16 126	100,00	16 929	0	- 1 481	0

	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes ⁽¹⁾ comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Panama S.A.	159	2 494	100,00	168	168	11 025	11 638
L'Oréal Peru S.A.(Pérou)	2 322	- 1 423	100,00	3 739	3 739	483	0
L'Oréal Philippines Inc.	12 344	- 16 172	99,46	27 241	0	- 4 978	0
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	405	- 137	100,00	707	707	30 795	32 627
L'Oréal Portugal Lda	495	1 365	100,00	6 459	6 459	13 412	11 263
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	2 187	353	100,00	5 883	5 883	5 669	5 151
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite)	5 682	1 217	74,63	4 260	4 260	1 373	653
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	4 712	100,00	18 991	18 991	12 683	5 344
L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o.(Slovenie)	465	383	100,00	856	856	517	691
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	1 598	825	100,00	1 673	1 673	2 507	4 439
L'Oréal Suisse S.A.	346	7 039	100,00	160 311	160 311	30 840	38 511
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	- 240	100,00	2 247	2 247	16 802	17 231
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taiwan)	187	- 162	100,00	17 881	17 881	26 099	22 984
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	125	100,00	5 238	5 238	30 423	21 792
L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	- 17 336	100,00	55 093	51 093	14 629	0
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	- 101 996	100,00	145 573	145 573	178 283	121 168
L'Oréal Ukraine	3 033	5 486	100,00	2 990	2 990	7 327	0
L'Oréal Uruguay S.A.	485	8 457	100,00	5 435	5 435	4 840	2 665
L'Oréal USA Inc. ⁽⁴⁾	4 402	3 352 302	100,00	3 797 447	3 797 447	584 876	531 280
L'Oréal Venezuela C.A.	588 568	3 345 366	100,00	26 953	0	7 948 899	0
L'Oréal Vietnam Co Ltd	9 645	- 16 108	100,00	9 754	4	- 939	0
Magic Holdings International Limited	9 765	86 700	100,00	615 198	615 198	- 363	0
Masrelor LLC (Égypte)	17 686	- 787	100,00	17 573	2 073	77	0
Nihon L'Oréal KK (Japon)	138 845	45 360	100,00	415 182	396 441	12 741	0
Parbel of Florida Inc. (USA)	40	- 5 130	100,00	100 317	100 317	32 780	30 809
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	154 342	35 049	100,00	223 938	223 938	6 952	0
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	2 669	99,00	2 305	2 305	2 260	0
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	- 5 241	99,99	110 022	65 522	4 063	0
Scental Limited (Hong-Kong)	5	204	100,00	8	8	0	0
The Body Shop International PLC (Grande-Bretagne) ⁽³⁾	15 445	1 088 743	100,00	992 445	992 445	65 375	21 296
Venprobel (Venezuela)	188	- 2 837	100,00	2 722	0	0	0

B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)

	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s	n/s
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.

Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.

(3) The Body Shop : Données consolidées du sous-groupe.

(4) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA Inc.

RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
♦ Brute réévaluée	699 979	9 336 396	423 887	1
♦ Nette	626 746	9 050 148	423 887	1
Montant des prêts et avances accordés	0	89 470		
Montant des cautions et avals donnés	12 898	775 119		
Montant des dividendes comptabilisés	358 218	2 100 878	336 948	0

5.7. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

5.7.1. DÉPENSES ET CHARGES VISÉES À L'ARTICLE 223 QUATER DU CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	1,5 million d'euros
Impôt correspondant	0,6 million d'euros

5.7.2. DETTES FOURNISSEURS

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de L'Oréal S.A. à l'égard des fournisseurs est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2015	2014	2013
Dettes fournisseurs non échues	180,1	175,6	197,5
dont :			
à 30 jours	100,0	118,2	116,9
entre 30 jours et 45 jours	80,1	57,4	80,6
au-delà de 45 jours	-	-	-
DETTES FOURNISSEURS ÉCHUES	7,4	6,1	14,5

5.7.3. CHIFFRE D'AFFAIRES (HORS TAXES)

Chiffre d'affaires <i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014	Variation en %
1 ^{er} trimestre	783,3	754,6	3,8
2 ^e trimestre	773,3	710,8	8,8
3 ^e trimestre	685,5	654,1	4,8
4 ^e trimestre	725,5	699,1	3,8
TOTAL	2 967,6	2 818,6	5,3

N.B : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises nettes des ristournes accordées, ainsi que les prestations de services et les redevances de technologie.

5.8. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en Euros)

	2011	2012	2013	2014	2015
I. Situation financière en fin d'exercice					
• a) Capital social	120,6	121,8	121,2	112,2	112,6
• b) Nombre d'actions	602 984 082	608 810 827	605 901 887	561 230 389	562 983 348 ⁽¹⁾
• c) Nombre d'obligations convertibles	0	0	0	0	0
II. Résultat global des opérations effectuées					
• a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 421,1	2 606,8	2 777,0	2 818,6	2 967,6
• b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	2 344,8	2 517,5	2 562,0	5 418,1	3 024,7
• c) Impôts sur les bénéfices	- 51,3	11,4	- 9,7	112,9	- 23,3
• d) Résultat net	2 169,8	2 408,0	2 366,1	4 938,0	3 055,4
• e) Montant des bénéfices distribués	1 204,3	1 380,6	1 507,3	1 511,4	1 756,1 ⁽²⁾
III. Résultat des opérations réduit à une seule action					
• a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,94	4,09	4,22	9,42	5,38
• b) Résultat net	3,60	3,96	3,91	8,80	5,43
• c) Dividende versé à chaque action	2,00	2,30	2,50	2,70	3,10 ⁽²⁾
IV. Personnel					
• a) Nombre de salariés	6 016	6 097	6 163	6 220	6,385
• b) Montant de la masse salariale	459,0	489,5	515,6	541,7	560,9
• c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance...)	200,4	208,6	261,3	253,5	265,0

(1) Le capital correspond à 562 983 348 actions de 0,2 euro, suite à la souscription de 4 657 509 actions par levées d'options et 450 d'actions gratuites ainsi que l'annulation de 2 905 000 actions auto-détenues.

(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2016.

5.9. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

TITRES DE PARTICIPATION

(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

Libellés	Situation au 31/12/2014		Acquisitions		Souscriptions		Autres		Situation au 31.12.2015	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Areca	0,0	100,00					0,0	(1)	0,0	
L'Oréal Argentina S.A.	123,7	94,90			24,9				148,6	95,48
YSL Beauté Holding	312,8	100,00					- 312,8	(1)	0,0	
L'Oréal produits de luxe France	1,5	68,55					52,2	(1)	53,6	93,08
L'Oréal produits de luxe International	0,1	77,36					73,8	(1)	73,9	99,38
Cosmetique active international	0,0	80,43					15,1	(1)	15,1	88,97
Prestige et collections	3,8	81,67					21,5	(1)	25,3	87,26
L'Oreal Central West Africa	2,7	99,91			0,3				3,1	99,91
L'Oréal Côte d'Ivoire	0,0	100,00			0,1				0,1	100,00
L'Oréal Brasil comercial de cosmetics Ltda	0,0				287,8				287,8	90,82
Jacques Dessanges	0,0	99,90	0,0	0,10			0,0	(1)	0,0	
Procosa	170,2	99,99			53,7				223,9	99,99
Laboratoires Decléor	58,3	100,00					58,3	(1)	116,7	100,00
Carita International	58,3	99,99					- 58,3	(1)	0,0	
Sofamo	1,3	99,99	0,0	0,01			- 1,3	100,00 (2)	0,0	
LOA4	0,0	100,00					0,0	100,00 (3)	0,0	
L'Oréal Pakistan Private Ltd	15,6	99,99			1,3				16,9	99,99
Masrelor	15,5	99,99			2,0				17,6	99,99
L'Oreal Cosmetics Industry	48,1	99,99			8,0				56,1	99,99
L'Oréal Brasil Pesquisas Ltda	7,6	99,96			13,7				21,3	99,98
L'Oréal Japan Ltd	0,3	100,00			1,6				1,9	100,00
LOA3	0,0	1,00			90,4				90,4	99,99
Nutricos Technologies	31,7	50,00			6,5				38,1	50,00
LOA6					0,0	100,00			0,0	100,00
LOA7					0,0	100,00			0,0	100,00
	851,6		0,0		490,4		- 151,6		1 190,4	

(1) Transmission Universelle de patrimoine.

(2) Liquidation.

(3) Cession.

5.10. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre Rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent Rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

L'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.7.1. « Principes comptables – Immobilisations financières – Titres de participation » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables et apprécié les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce Rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

6

Informations boursières Capital social

6.1. Renseignements sur la Société	286	6.3.3. Participation des salariés dans le capital	292
6.1.1. Forme juridique	286	6.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	292
6.1.2. Législation de l'émetteur	286	6.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	292
6.1.3. Activité	286	6.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions	294
6.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)	286	6.4. Plans d'Animation à Long Terme*	295
6.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)	286	6.4.1. Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)	295
6.1.6. Immatriculation de la Société	286	6.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A.	296
6.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société	287	6.4.3. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)	298
6.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)	287	6.4.4. Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016	301
6.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)	287	6.5. L'Action L'Oréal / Le marché du titre	302
6.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)	287	6.5.1. L'action L'Oréal	302
6.1.11. Assemblée Générale	288	6.5.2. Marché du titre	304
6.1.12. Seuils de détention du capital	288	6.6. Politique d'information	308
6.2. Informations concernant le capital social*	288	6.6.1. Des outils de communication complémentaires	308
6.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	288	6.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi	308
6.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis	288	6.6.3. Agenda financier 2016	309
6.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années	290	6.6.4. Communiqués financiers publiés en 2015	309
6.3. Actionnariat*	291		
6.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société	291		
6.3.2. Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	291		

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

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts.

Toutes les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

6.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

6.1.1. FORME JURIDIQUE

L'Oréal est une société anonyme.

6.1.2. LÉGISLATION DE L'ÉMETTEUR

Française.

6.1.3. ACTIVITÉ

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de *holding* et de coordination stratégique d'une part et, scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également des participations dont le détail figure dans le chapitre 4, pages 249 à 253.

6.1.4. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE VIE DE LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 5 DES STATUTS)

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1^{er} janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

6.1.5. OBJET SOCIAL (EXTRAITS DE L'ARTICLE 2 DES STATUTS)

« La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- ◆ la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- ◆ la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- ◆ toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- ◆ la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliances avec elles. »

6.1.6. IMMATRICULATION DE LA SOCIÉTÉ

632 012 100 RCS Paris.

6.1.7. CONSULTATION DES DOCUMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les statuts, comptes, Rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com.

6.1.8. DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 11 DES STATUTS)

- « Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

- En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du paragraphe 1 ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.
- Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

- Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

6.1.9. EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 14 DES STATUTS)

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

6.1.10. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 15 DES STATUTS)

- « Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

- La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que – si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement – les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.
- Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer – et même de la totalité dudit excédent disponible – soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.
- S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit aux mêmes revenus.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

- B.** Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

6.1.11. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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

Il est rappelé qu'en 2012, les actionnaires ont mis à jour les statuts de la Société en application de la nouvelle réglementation dont l'objectif est de simplifier la participation des actionnaires aux Assemblées Générales. Ainsi, une mention concernant l'irrévocabilité des procurations a été supprimée et une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique a été insérée.

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double. Faisant application des dispositions de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.

6.1.12. SEUILS DE DÉTENTION DU CAPITAL

« Tout détenteur, direct ou indirect, d'une fraction du capital de la Société égale à 1 %, ou à un multiple de ce même pourcentage, inférieur à 5 %, est tenu d'en informer la Société dans le délai de quinze jours à compter du franchissement, dans l'un ou l'autre sens, de chacun de ces seuils » (article 7, alinéa 2 des statuts). Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote (article L. 233-7 du Code de commerce).

« À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée » (article 7, alinéa 3 des statuts).

Voir également l'intégralité des statuts de la Société sur le site www.loreal-finance.com, rubrique *Information financière*.

6.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL*

6.2.1. CONDITIONS STATUTAIRES AUXQUELLES SONT SOUMISES LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS SOCIAUX

Aucune.

6.2.2. CAPITAL ÉMIS ET CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

Au 31 décembre 2015, le capital social s'élevait à 112 596 669,60 euros. Il était divisé en 562 983 348 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après qui récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires

au Conseil d'Administration (notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) portant sur le capital, fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 20 avril 2016.

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

Nature de la délégation	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2015	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
Augmentation du capital social							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription ou par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	22 avril 2015 (8 ^e)	26 mois (22 juin 2017)	Porter le capital social à 157 144 508 €	Néant			
Augmentation du capital social réservée aux salariés	22 avril 2015 (10 ^e)	26 mois (22 juin 2017)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 612 303 actions au 31 décembre 2014)	Néant	16 ^e	26 mois (20 juin 2018)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 629 833 actions au 31 décembre 2015)
Rachat par la Société de ses propres actions							
Achat par la Société de ses propres actions	22 avril 2015 (7 ^e)	18 mois (22 octobre 2016)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 123 038 actions au 31 décembre 2014)	Néant	13 ^e	18 mois (20 octobre 2017)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 298 334 actions au 31 décembre 2015)
Réduction du capital social par annulation d'actions							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 du Code de commerce	17 avril 2014 (11 ^e)	26 mois (17 juin 2016)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit, à titre indicatif, 60 590 188 actions au 31 décembre 2013)	2 905 000	14 ^e	26 mois (20 juin 2018)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit, à titre indicatif, 56 298 334 actions au 31 décembre 2015)
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce	17 avril 2014 (11 ^e)	26 mois (17 juin 2016)	650 000 actions	Néant	14 ^e	26 mois (20 juin 2018)	750 000 actions
Stock-options et attributions gratuites							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	22 avril 2015 (9 ^e)	26 mois (22 juin 2017)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution	860 150	15 ^e	26 mois (20 juin 2018)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne bénéficie plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2015, 5 927 119 options de souscription étaient attribuées et non encore levées. Toutes ces options sont exerçables à raison d'une action nouvelle par option, et sont donc susceptibles d'entraîner la création d'un nombre égal d'actions. Par ailleurs, 4 177 005 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe. Parmi celles-ci, 1 907 765 actions seront à créer le moment venu et le cas échéant par incorporation de réserves au capital. De sorte

que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 114 163 646,40 euros, divisé en 570 818 232 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

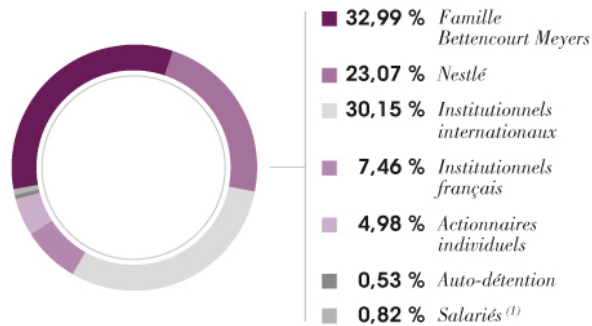
Le Président, sur délégation du Conseil d'Administration du 12 février 2015, a constaté le capital social au 31 décembre 2015, qui s'élevait à 112 596 669,60 euros divisé en 562 983 348 actions.

6.2.3. HISTORIQUE DES VARIATIONS DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2010				120 198 517,00 €		600 992 585
01.01 au 30.05.2011	Levées d'options de souscription	233 719,40 €	71 517 702,03 €	120 432 236,40 €	1 168 597	602 161 182
30.05.2011	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		120 432 316,40 €	400	602 161 582
31.05 au 31.12.2011	Levées d'options de souscription	164 500,00 €	51 578 602,50 €	120 596 816,40 €	822 500	602 984 082
01.01 au 31.12.2012	Levées d'options de souscription	1 165 349,00 €	407 590 294,85 €	121 762 165,40 €	5 826 745	608 810 827
01.01 au 10.02.2013	Levées d'options de souscription	115 508,80 €	48 046 701,36 €	121 877 674,20 €	577 544	609 388 371
11.02.2013	Annulation d'actions	- 1 015 450,00 €		120 862 224,20 €	- 5 077 250	604 311 121
11.02 au 25.03.2013	Levées d'options de souscription	154 620,00 €	62 560 063,50 €	121 016 844,20 €	773 100	605 084 221
26.03.2013	Attribution conditionnelle d'actions	47 560,00 €		121 064 404,20 €	237 800	605 322 021
26.03 au 26.05.2013	Levées d'options de souscription	105 598,00 €	42 689 529,48 €	121 170 002,20 €	527 990	605 850 011
27.05.2013	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		121 170 082,20 €	400	605 850 411
27.05 au 29.11.2013	Levées d'options de souscription	422 853,40 €	132 489 663,04 €	121 592 935,60 €	2 114 267	607 964 678
29.11.2013	Annulation d'actions	- 806 278,20 €		120 786 657,40 €	- 4 031 391	603 933 287
30.11 au 31.12.2013	Levées d'options de souscription	393 720,00 €	136 453 362,00 €	121 180 377,40 €	1 968 600	605 901 887
01.01 au 27.04.2014	Levées d'options de souscription	160 065,40 €	47 381 984,35 €	121 340 442,80 €	800 327	606 702 214
28.04.2014	Attribution conditionnelle d'actions	77 860,00 €		121 418 302,80 €	389 300	607 091 514
29.04 au 07.07.2014	Levées d'options de souscription	243 377,00 €	74 294 609,14 €	121 661 679,80 €	1 216 885	608 308 399
08.07.2014	Annulation d'actions	- 9 700 000,00 €		111 961 679,80 €	- 48 500 000	559 808 399
09.07 au 31.12.2014	Levées d'options de souscription	284 398,00 €	93 932 388,88 €	112 246 077,80 €	1 421 990	561 230 389
01.01 au 01.03.2015	Levées d'options de souscription	197 786,40 €	63 711 066,62 €	112 443 864,20 €	988 932	562 219 321
02.03.2015	Attribution conditionnelle d'actions	90,00 €		112 443 954,20 €	450	562 219 771
02.03 au 21.04.2015	Levées d'options de souscription	62 240,80 €	20 382 327,94 €	112 506 195,00 €	311 204	562 530 975
22.04.2015	Annulation d'actions	-581 000,00 €		111 925 195,00 €	- 2 905 000	559 625 975
22.04 au 31.12.2015	Levées d'options de souscription	671 474,60 €	253 534 790,22 €	112 596 669,60 €	3 357 373	562 983 348

6.3. ACTIONNARIAT*

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



(1) Dont 0,74 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.3.2. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2015			31.12.2014			31.12.2013		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽⁴⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽⁴⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽⁴⁾
Famille Bettencourt Meyers ^{(1) (2)}	185 704 089	32,99	32,99	185 704 089	33,09	33,09	185 661 879	30,64	30,64
Nestlé S.A. ⁽²⁾	129 881 021	23,07	23,07	129 881 021	23,14	23,14	178 381 021	29,44	29,44
Concert	315 585 110	56,06	56,06	315 585 110	56,23	56,23	364 042 900	60,08	60,08
PEE ⁽³⁾	4 628 294	0,82	0,82	4 530 801	0,81	0,81	4 252 345	0,70	0,70
Public	239 774 774	42,59	42,59	234 125 967	41,71	41,71	231 498 785	38,21	38,21
Actions auto-détenues	2 995 170	0,53	0,53	6 988 511	1,25	1,25	6 107 857	1,01	1,01
TOTAL	562 983 348	100,00	100,00	561 230 389	100,00	100,00	605 901 887	100,00	100,00

(1) Dont 185 654 833 actions L'Oréal détenues en pleine propriété ou en usufruit par Téthys, société par actions simplifiée dont Mme Liliane Bettencourt détient en usufruit la quasi-totalité des actions et des droits de vote attachés. Mme Françoise Bettencourt Meyers est nue-propriétaire de 76 441 389 actions L'Oréal dont l'usufruit est détenu principalement par Téthys, société dont elle est Présidente.

(2) La famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. agissent de concert (voir ci-après les Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la société).

(3) Dont 0,74 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2015, les membres du Comité Exécutif détenaient moins de 1 % du capital.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration figure dans les « Fiches administrateurs » détaillées dans le chapitre 2 du présent document, pages 53 à 64.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par son Assemblée Générale.

6.3.1. PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

La Famille Bettencourt Meyers, d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, sont actionnaires de la Société et ont déclaré agir de concert (voir ci-après « Évolution de la répartition du capital et des droits de vote » et « Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société » pages 292 à 294).

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

6.3.3. PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

La participation du personnel de L'Oréal et des sociétés qui lui sont liées, s'établit, au 31 décembre 2015, à 4 628 294 actions, soit 0,82 % du capital, dont 0,74 % dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

À cette date, cette participation est détenue par 10 709 salariés dans le cadre du PEE du Groupe.

6.3.4. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ

Néant.

6.3.5. ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 3 février 2004 entre, d'une part Mme Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion-absorption de Gesparal par L'Oréal (fusion réalisée le 29 avril 2004) et contenant en outre les clauses suivantes :

6.3.5.1. Clauses relatives à la gestion des actions détenues dans le capital de L'Oréal

Clause de plafonnement

Les parties se sont engagées à ne pas augmenter directement ou indirectement leurs participations en capital ou en droits de vote dans L'Oréal, par quelque moyen que ce soit, pendant une durée minimum de trois ans à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause pas avant six mois après le décès de Mme Bettencourt⁽¹⁾.

Clause d'incessibilité (échéue depuis le 29 avril 2009)

Les parties se sont engagées à ne pas céder leurs actions L'Oréal en totalité ou en partie directement ou indirectement, pendant une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004.

Exceptions aux engagements de plafonnement et d'incessibilité

- a) L'engagement de plafonnement ne s'applique pas si l'augmentation de la participation résulte d'une réduction du nombre d'actions ou de droits de vote de L'Oréal, de l'acquisition par la Société de ses propres actions, ou de la suspension ou suppression des droits de vote d'un actionnaire.
- b) Les engagements de plafonnement et d'incessibilité cessent d'être applicables dans le cas d'une offre publique sur les actions L'Oréal, à compter de la publication de l'avis de recevabilité et jusqu'au lendemain de la publication de l'avis de résultat.
- c) En cas d'augmentation du capital social de L'Oréal, les parties peuvent, à condition que l'autre partie ait voté en faveur de l'augmentation de capital, acquérir des actions ou souscrire de nouvelles actions, afin de maintenir leur participation au quantum existant avant ladite opération.
- d) Les parties sont libres de procéder à des transferts d'actions L'Oréal en faveur, pour les personnes physiques, d'un ascendant, descendant ou conjoint sous forme de donation et pour les personnes physiques ou morales en faveur de toute société dont la personne procédant au transfert détiendrait plus de 90 % du capital et des droits de vote.

Clause de préemption (échéue depuis le 29 avril 2014)

Les parties se sont consenti réciproquement un droit de préemption sur les actions L'Oréal qu'elles détiennent depuis la fusion et qu'elles détiendront ultérieurement.

Ce droit de préemption qui est entré en vigueur à l'expiration de la clause d'incessibilité pour une durée de cinq années a pris fin le 29 avril 2014.

Absence de concert avec un tiers (échéue depuis le 29 avril 2014)

Les parties se sont interdit pendant une durée de dix années, à compter de la date d'effet de la fusion, de conclure avec un tiers un accord ou un concert relatif aux actions composant le capital social de L'Oréal.

La violation de cet engagement ouvre droit, au profit de l'autre partie, à l'exercice du droit de préemption sur la participation détenue par la partie auteur de la violation, pour un prix par action égal à la moyenne des trente derniers cours de Bourse, avant la notification d'exercice du droit de préemption.

(1) Voir l'avenant conclu le 10 février 2014 page 293.

6.3.5.2. Conseil d'Administration

Le Protocole ne prévoyait aucune modification du Conseil d'Administration par rapport à sa composition à la date de sa signature, mais l'engagement de vote des parties en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par l'autre partie.

La Famille Bettencourt et Nestlé se sont également engagés à voter en faveur de la désignation de deux Vice-Présidents du Conseil d'Administration, l'un proposé par la Famille Bettencourt, l'autre proposé par Nestlé.

Les parties ont prévu la création d'un Comité au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal dénommé : Stratégie et Réalisations qui compte six membres, est présidé par le Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et est composé de deux membres proposés par la Famille Bettencourt, deux proposés par Nestlé et d'un autre administrateur indépendant. Il se réunit six fois par an.

6.3.5.3. Durée

Sauf stipulations contraires, le Protocole restera en vigueur pour une durée de cinq années à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause, jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Mme Bettencourt.

6.3.5.4. Action de concert entre les parties

Les parties ont déclaré agir de concert pour une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004. Le 9 avril 2009, la Famille Bettencourt et Nestlé ont publié le communiqué suivant :

« La famille Bettencourt et la société Nestlé ont signé le 3 février 2004 un protocole d'accord qui organise leurs relations et la gestion de leurs participations au sein de la Société L'Oréal.

Cet accord est public et demeure inchangé. Il prévoit l'incessibilité de leurs participations respectives dans le capital de L'Oréal jusqu'au 29 avril 2009, les autres clauses (notamment plafonnement, préemption, séquestre, interdiction de constituer un concert avec un tiers, composition du Conseil d'Administration et du Comité Stratégie et Réalisations) poursuivant leurs effets jusqu'à l'échéance prévue par le protocole de 2004.

La famille Bettencourt et la société Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de la Société L'Oréal au-delà du 29 avril 2009. »

6.3.5.5. Avenant signé le 10 février 2014

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé. Le communiqué conjoint de L'Oréal et de Nestlé du 11 février 2014 détaille cette opération.

Le rachat était soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du groupe Galderma. La condition a été réalisée et toutes les actions L'Oréal rachetées par L'Oréal ont été annulées ; à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal a été réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille

Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital au 31 décembre 2013.

Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans leurs accords, la famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont signé le 10 février 2014 un avenant au protocole d'accord du 3 février 2004.

Clause de plafonnement

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, le plafonnement des participations respectives tant en capital qu'en droits de vote de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé continuera de s'appliquer dans les mêmes conditions, pour la durée du protocole, c'est-à-dire jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Mme Liliane Bettencourt, et ce à hauteur de leurs participations respectives en capital et en droits de vote résultant de l'opération.

Conseil d'Administration

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, il est prévu que pour la durée restant à courir du protocole, l'engagement de vote de la famille Bettencourt Meyers en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par Nestlé ne portera plus que sur deux membres, contre trois auparavant.

L'engagement de vote réciproque de Nestlé en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par la famille Bettencourt Meyers continuera de porter sur trois membres.

Séquestre

Il a été mis fin par anticipation à la convention de séquestre des actions L'Oréal détenues, respectivement, par la famille Bettencourt Meyers et par Nestlé.

Action de concert entre les parties

Les parties ont déclaré continuer d'agir de concert pour la durée restant à courir du protocole.

Les autres dispositions du protocole encore en vigueur non expressément modifiées par l'avenant demeureront inchangées.

Communiqué conjoint de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé le 11 février 2014 :

« Nestlé et L'Oréal ont annoncé ce jour une opération de rachat par L'Oréal d'actions L'Oréal cédées par Nestlé. Sous réserve de la réalisation de cette opération, la participation de Nestlé dans le capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, et celle de la famille Bettencourt Meyers passera de 30,6 % à 33,31 %.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont conclu un avenant à leur pacte d'actionnaires du 3 février 2004 pour l'appliquer à la nouvelle situation actionnariale, une fois l'opération réalisée.

Le nombre des représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera alors ajusté de 3 à 2, et les dispositions du pacte concernant le plafonnement des participations continueront à s'appliquer dans les mêmes conditions aux nouveaux niveaux de détention.

Cet avenant sera communiqué à l'Autorité des Marchés Financiers.

La famille Bettencourt Meyers et Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de L'Oréal pour la durée restant à courir du pacte. »

6.3.6. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

6.3.6.1. Renseignements concernant les rachats opérés au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, la Société n'a procédé à aucun rachat de ses propres actions.

6.3.6.2. Opérations réalisées par L'Oréal sur ses propres titres en 2015

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2015 dont :	0,532 %
♦ adossé à des plans d'achat d'actions	0,001 % ⁽¹⁾
♦ adossé à des actions conditionnelles	0,403 %
♦ destiné à être annulé	0,000 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	51 405 000
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2015	2 995 170
Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2015	233,3 M€
Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2015	465,1 M€

(1) En application de l'article L. 225-183 3° du Code de commerce.

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/ Transferts*
Nombre de titres	N/A	152 106
Cours moyen de la transaction	N/A	
Prix d'exercice moyen	N/A	62,94 €
Montants	N/A	9,57 M€

* Levées et annulations d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2015.

6.3.6.3. Renouvellement par l'Assemblée Générale de l'autorisation donnée au Conseil d'opérer sur les actions de la Société

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 230 euros (hors frais), étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de cette autorisation pendant la durée de l'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ♦ leur annulation ;
- ♦ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- ♦ l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- ♦ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit à titre indicatif 56 298 334 actions pour un montant maximum de 12 948 616 820 d'euros au 31 décembre 2015, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

6.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME*

6.4.1. PRÉSENTATION DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D' ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D' ACTIONS (ACAS)

Politique

L'Oréal met en place depuis des années des plans d'animation à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international.

L'objectif de ces attributions est double :

- ◆ motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- ◆ renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance de ses managers en cherchant ainsi à les fidéliser dans la durée.

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des options d'achat ou de souscription d'actions (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important dans le développement des affaires et dans les projets présents et à venir du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs).

L'objectif était :

- ◆ d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ;
- ◆ de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui, jusqu'à présent, étaient animés exclusivement au moyen de stock-options : ainsi, à l'exception du Président-Directeur Général qui n'a reçu que des stock-options, les principaux dirigeants de L'Oréal, y compris les membres du Comité Exécutif, ont reçu un mix de stock-options et d'ACAs afin à la fois d'encourager leur esprit entrepreneurial et de récompenser leur performance à moyen et long termes. Les autres collaborateurs éligibles ont été animés uniquement par des ACAs.

En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

Depuis 2013, le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a poursuivi cette politique d'attribution d'ACAs à l'exclusion de l'attribution de tout autre instrument d'animation à long terme.

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Depuis 2009, il est procédé à ces attributions après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, tous les deux ans ou tous les trois ans.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires de stock-options et d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long termes. C'est pourquoi les stock-options ont été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle se rajoute, pour la France, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

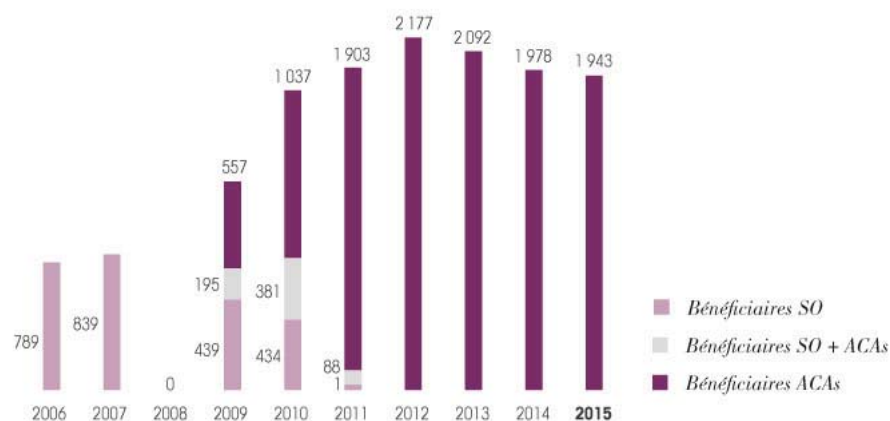
Près de 3 500 collaborateurs représentant 12 % des managers dans le monde dont 62 % dans les filiales à l'international bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs. 47 % des bénéficiaires du Plan du 22 avril 2015 sont des femmes.

Le Conseil d'Administration attire l'attention des bénéficiaires d'options et d'ACAs sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession "d'informations privilégiées".

Les bénéficiaires d'options et d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de déontologie boursière qui est joint au règlement des plans de stock-options ou d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

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

| ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DE STOCK-OPTIONS ET D'ACAs DEPUIS 2006



6.4.2. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS DE L'ORÉAL S.A.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2015, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

6.4.2.1. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions de L'Oréal S.A. en cours ⁽¹⁾

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2015 sont reprises dans les tableaux suivants :

Date d'autorisation par l'Assemblée	25.04.2006	25.04.2006	24.04.2007
Date du Conseil d'Administration	25.04.2006	01.12.2006	30.11.2007
Nombre total de bénéficiaires	1	788	839
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	2 000 000	5 500 000	4 000 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux ⁽²⁾ :</i>			
♦ M. Jean-Paul Agon		500 000	350 000
♦ Sir Lindsay Owen-Jones	2 000 000		
Point de départ d'exercice des options	26.04.2011	02.12.2011	01.12.2012
Date d'expiration	25.04.2016	01.12.2016	30.11.2017
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	72,60 (S)	78,06 (S)	91,66 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2015	2 000 000	4 168 394	2 744 245
<i>Dont souscrites</i>	2 000 000	4 168 394	2 744 245
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	608 750	464 600
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0	722 856	791 155
Date d'autorisation par l'Assemblée	24.04.2007	16.04.2009	22.04.2011
Date du Conseil d'Administration	25.03.2009	27.04.2010	22.04.2011
Nombre total de bénéficiaires	634	815	89
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	3 650 000	4 200 000	1 470 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux ⁽²⁾ :</i>			
♦ M. Jean-Paul Agon	0 ⁽³⁾	400 000	200 000 ⁽⁴⁾
Point de départ d'exercice des options	26.03.2014	28.04.2015	23.04.2016
Date d'expiration	25.03.2019	27.04.2020	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	50,11 (S)	80,03 (S)	83,19 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2015	2 585 778	1 660 614	7 500
<i>Dont souscrites</i>	2 585 778	1 660 614	7 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	199 000	220 000	234 000
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	865 222	2 319 386	1 228 500

(1) Il n'y a chez L'Oréal aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.

(2) Il s'agit du nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux pendant leur mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés. M. Jean-Paul Agon est dirigeant mandataire social depuis avril 2006.

(3) 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.

(4) Le Conseil d'Administration 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.

L'encours des options attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées était de 5 933 374 options au 31 décembre 2015 au prix moyen de

77,61 euros, soit 1,05 % des 562 983 348 actions composant le capital social à cette date, y compris 6 255 options attribuées au titre du Plan d'options d'achat du 30 novembre 2005, en application de l'article L. 225-183 3° du Code de commerce.

6.4.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou levées par eux durant l'exercice 2015

	Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré
Options consenties, par L'Oréal S.A., aux dix salariés ⁽¹⁾ dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Pas d'attribution de stock-options en 2015	NA

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

	Nombre total d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan du 30.11.2005 (A)	Plan du 30.11.2005 (S)	Plan du 01.12.06 (S)	Plan du 30.11.2007 (S)	Plan du 25.03.2009 (S)	Plan du 27.04.2010 (S)
Options détenues sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés ⁽¹⁾ dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	636 347	74,49 €	1	13 101	97 275	110 000	145 970	270 000

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

6.4.2.3. Options pouvant être exercées au titre du Plan du 22 avril 2011

La période d'exercice des options attribuées le 22 avril 2011 s'ouvrira à compter du 23 avril 2016 jusqu'au 22 avril 2021.

L'exercice des options consenties aux collaborateurs à la date d'attribution était subordonné à la réalisation de conditions de performance.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les 4 années prises en compte dans le cadre du Plan du 22 avril 2011, à savoir les

années 2012, 2013, 2014 et 2015 dépassaient les niveaux fixés permettant l'exercice de la totalité des stock-options attribuées.

En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 22 avril 2016, les conditions du Plan et en particulier la condition de présence, pourront exercer leurs options jusqu'au 22 avril 2021.

6.4.2.4. Tableau de suivi des conditions de performance du Plan de stock-options en cours

Plan de stock-options du 22 avril 2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2012 / 2013 / 2014 et 2015
Conditions de performance liées aux stock-options attribuées à tous les bénéficiaires					
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 0,8 point (+ 5,5 %/+ 4,7 %)	+ 1,3 point (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	+ 1,2 point (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	+ 0,8 point (+4,1 %/+ 3,3%)	+ 1 point
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 12,30 % (3 292,6/3 697,3)	+ 4,80 % (3 697,3/3 874,8)	+ 3,47 % (3 760,4/3 890,7)**	+ 12,80 % (3 890,7/4 387,7)	+ 8,3 %

* Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

** Après retraitement Galderma et Innéov.

6.4.3. PLAN D'ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D' ACTIONS (ACAS)

6.4.3.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015

L'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de la présente résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance.

Ces conditions de performance prendront en compte :

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

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires, pour tout ou partie des actions attribuées, deviendra définitive sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution :

- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale, et lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et notamment :

- ◆ les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- ◆ l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil ;
- ◆ les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ;
- ◆ un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

6.4.3.2. Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 22 avril 2015 (Plan d'ACAs du 22 avril 2015)

Le Conseil d'Administration du 22 avril 2015, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de l'attribution conditionnelle d'actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Le capital social au jour du 22 avril 2015 était de 559 625 975 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 357 755 actions.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation dans sa séance du 22 avril 2015 en octroyant 860 150 actions à 1 943 bénéficiaires.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- ◆ de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ;
- ◆ de performance :
 - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2016, 2017 et 2018 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ;

- l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2016, 2017 et 2018.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition 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 par les bénéficiaires 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.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté relatif aux années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

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

L'acquisition des 200 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif y compris le Président-Directeur Général.

Au terme de la période d'acquisition, les bénéficiaires résidents français à la date d'attribution des actions sont tenus de conserver les actions acquises pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont inaccessibles.

6.4.3.3. Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2015

Date d'autorisation par l'AGE	22.04.2011	26.04.2013	26.04.2013	22.04.2015
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	17.04.2012	26.04.2013	17.04.2014	22.04.2015
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	1 325 050	1 057 820	1 068 565	860 150
<i>Dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux⁽¹⁾</i>	<i>185 000</i>	<i>146 700</i>	<i>153 400</i>	<i>126 100</i>
Nombre de bénéficiaires	2 177	2 092	1 978	1 943
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents⁽²⁾ ◆ 50 % évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal 			
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	17.04.2016	26.04.2017	17.04.2018	22.04.2019
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux hors France à la date d'attribution	17.04.2016	26.04.2017	17.04.2018	22.04.2019
Fin de la période de conservation pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	17.04.2018	26.04.2019	17.04.2020	22.04.2021

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.

(2) Pour les plans de 2012, 2013 et 2014, le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.
Pour le plan de 2015, le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.



6.4.3.4. Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2015, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions se monte à 126 100 actions.

6.4.3.5. Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 17 avril 2012

Le Conseil d'Administration du 11 février 2016 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les trois années prises en compte dans le cadre du Plan du 17 avril 2012, à savoir les années 2013, 2014 et 2015 dépassaient les niveaux fixés pour une attribution de la totalité des ACAs.

En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 17 avril 2016 les conditions du Plan, et en particulier la condition de présence, recevront la totalité des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, 50 000 actions ont été attribuées au dirigeant mandataire social.

TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 17 AVRIL 2012

Plan d'ACAs du 17 avril 2012	2013	2014	2015	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2013/2014 et 2015
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 1,3 point (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	+ 1,2 point (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	+ 0,8 point (+ 4,1 %/+ 3,3 %)	+ 1,1 point
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 4,80 % (3 697,3/3 874,8)	+ 3,47 % (3 760,4/3 890,7)**	+12,80 % (3 890,7/4 387,7)	7,02 %

* Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

** Après retraitement Galderma et Innéov.

6.4.3.6. Tableau de suivi des conditions de performances des Plans d'ACAs en cours

Plan d'ACAs du 26 avril 2013	2014	2015	2016
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 1,2 point (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	+ 0,8 point (+ 4,1 %/+ 3,3 %)	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 3,47 % (3 760,4/ 3 890,7)**	+12,80 % (3 890,7/4 387,7)	à venir

* Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

** Après retraitement Galderma et Innéov.

Plan d'ACAs du 17 avril 2014	2015	2016	2017
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 0,8 point (+ 4,1 %/+ 3,3 %)	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 12,80 % (3 890,7/4 387,7)	à venir	à venir

* Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

Plan d'ACAs du 22 avril 2015	2016	2017	2018
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	à venir	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	à venir	à venir	à venir

* Panel de concurrents : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

6.4.4. RENOUELEMENT DE L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D' ACTIONS SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2016

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux qui venait à expiration en 2017, sera soumise à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 pour un renouvellement par anticipation.

Les attributions pourront ainsi bénéficier du nouveau régime des actions gratuites qui s'applique aux attributions faites au titre d'une résolution d'assemblée générale adoptée postérieurement à la publication de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la « croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques », dite « loi Macron ».

Dans le cadre de l'autorisation sollicitée, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourrait représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

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

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- ◆ soit, au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ◆ soit, au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devraient alors conserver ces actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration propose que dans tous les cas, la période d'acquisition soit au minimum de quatre ans.

Si l'Assemblée Générale votait cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seraient décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminerait l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

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

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

Le Conseil d'Administration reconduirait ainsi les critères de performance qu'il utilise en application de l'autorisation en vigueur qui a été votée par l'Assemblée du 22 avril 2015.

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

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés 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.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires 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.

Ces conditions de performance s'appliqueraient sur toutes les attributions individuelles supérieures à 200 actions gratuites par plan, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteraient en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourrait être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application de la seizième résolution.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seraient décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seraient tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Un dirigeant mandataire social ne pourrait se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

L'autorisation demandée à l'Assemblée Générale serait consentie pour une durée limitée à 26 mois à compter de la décision de l'Assemblée Générale.

6.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE

6.5.1. L'ACTION L'ORÉAL

6.5.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code Isin : FR0000120321.

Codes prime de fidélité :

- ◆ Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- ◆ Dividende + 10 % en 2016 : FR0011636133.
- ◆ Dividende + 10 % en 2017 : FR0012332245.
- ◆ Dividende + 10 % en 2018 : FR0013053097.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant à Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

6.5.1.2. Données boursières

Cours au 31 décembre 2015	155,30 euros
Moyenne des derniers cours des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2015	160,88 euros
Cours le plus haut	181,30 euros le 21 avril 2015
Cours le plus bas	133,40 euros le 7 janvier 2015

Progression annuelle au 31 décembre 2015

◆ L'Oréal	+ 11,49 %
◆ CAC 40	+ 8,53 %
◆ Euronext 100	+ 7,96 %
◆ DJ Euro Stoxx 50	+ 4,50 %
◆ Stoxx Europe 600 <i>Personal and Household Goods</i>	+ 18,65 %

Capitalisation boursière au 31 décembre 2015 87,4 milliards d'euros ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2015, le poids de l'action L'Oréal est de :

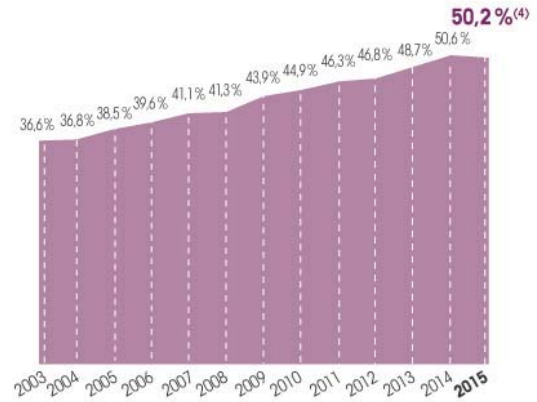
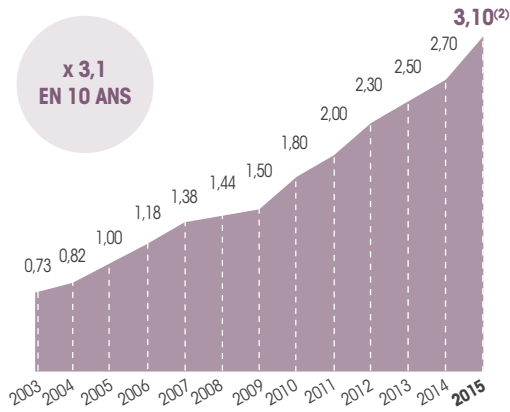
◆ dans le CAC 40	+ 4,06 %
◆ dans Euronext 100 ⁽²⁾	+ 3,86 %
◆ dans le DJ Euro Stoxx 50	+ 1,78 %
◆ dans le Stoxx Europe 600 <i>Personal and Household Goods</i>	+ 6,15 %

(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2015 soit 562 983 348 actions.

(2) Sur la base du nombre total d'actions pour l'indice Euronext 100.

6.5.1.3. Une rémunération dynamique des actionnaires

- ◆ Résultat net par action : 6,18 euros ⁽¹⁾
- ◆ Dividende par action : 3,10 euros ⁽²⁾
- ◆ Augmentation régulière du dividende par action (en euros) :
- ◆ Part de bénéfice consacrée aux dividendes ⁽³⁾ (en %) : 50,2 % ⁽⁴⁾



(1) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action des activités poursuivies.

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

(3) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action. En considérant Sanofi déconsolidée en 2003.

(4) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

6.5.2. MARCHÉ DU TITRE

6.5.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2013				
Janvier	114,50	103,65	107,78	51,95
Février	115,90	107,55	111,11	73,20
Mars	124,40	113,60	119,55	86,67
Avril	136,05	120,30	126,23	93,74
Mai	137,85	130,35	134,57	82,46
Juin	131,25	120,15	125,80	75,29
Juillet	131,00	123,40	127,68	61,67
Août	130,35	121,00	126,78	61,81
Septembre	129,80	123,60	126,71	61,25
Octobre	130,60	120,50	126,02	64,63
Novembre	126,50	120,80	124,41	66,41
Décembre	127,75	122,30	125,17	86,89

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2014				
Janvier	129,20	119,25	124,21	90,06
Février	134,75	120,15	123,09	121,84
Mars	123,40	114,55	118,60	90,10
Avril	124,60	116,35	120,60	86,16
Mai	129,65	123,15	127,09	77,66
Juin	129,85	125,25	127,57	74,31
Juillet	129,25	124,55	126,76	66,53
Août	128,60	123,20	125,62	80,23
Septembre	130,25	123,30	125,96	88,92
Octobre	126,25	117,05	121,73	107,22
Novembre	137,60	120,40	130,99	109,07
Décembre	140,40	127,70	136,74	99,11

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2015				
Janvier	160,20	133,40	146,59	133,35
Février	162,70	152,05	157,69	131,55
Mars	174,25	160,00	168,78	122,43
Avril	181,30	167,25	175,68	116,54
Mai	178,00	164,90	171,81	112,59
Juin	175,20	159,65	166,55	122,26
Juillet	173,60	153,80	165,62	105,82
Août	178,95	140,40	164,13	130,81
Septembre	156,30	142,35	148,18	125,65
Octobre	175,35	152,15	165,58	139,35
Novembre	171,00	162,65	167,36	102,22
Décembre	171,85	152,00	158,31	105,10

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
2016				
Janvier	157,55	142,65	150,16	121,95
Février	160,40	146,20	153,80	138,04

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 DU 1ER JANVIER 2009 AU 29 FÉVRIER 2016 :



6.5.2.2. Rentabilité totale pour l'actionnaire

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a préféré retenir la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée *Total Shareholder Return* : TSR). Cet indicateur constitue, en

effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1^{er} janvier 2005).

6.5.2.2.1. Évolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2010	Achat de 181 actions, à 83,08 €	15 037,48		181
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		325,80	181
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 85,79 €	343,16		185
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		370,00	185
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 92,84 €	371,36		189
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		434,70	189
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 134,05 €	536,20		193
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		482,50	193
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 123,90 €	495,60		197
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		531,90	197
	Réinvestissement : achat de 4 actions à 168,60 €	674,40		201
TOTAL		17 458,20	2 144,90	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 313,30		

Valeur du portefeuille au 31.12.2015 (201 titres à 155,30 euros) : 31 215,30 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,1 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 4,81 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,0 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 15,46 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2015, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.



6.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
30.12.2005	Achat de 239 actions, à 62,80 €	15 009,20		239
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action, Ré-investissement : achat de 4 actions à 72,65 €	290,60	239,00	239 243
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action Ré-investissement : achat de 4 actions à 86,67 €	346,68	286,74	243 247
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,21 €	381,05	340,86	247 252
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action Ré-investissement : achat de 7 actions à 52,02 €	364,14	362,88	252 259
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action Ré-investissement : achat de 6 actions à 76,77 €	460,62	388,50	259 265
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action Ré-investissement : achat de 6 actions à 85,79 €	514,74	477,00	265 271
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action Ré-investissement : achat de 6 actions à 92,84 €	557,04	542,00	271 277
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action Ré-investissement : achat de 5 actions à 134,05 €	670,25	637,10	277 282
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action Ré-investissement : achat de 6 actions à 123,90 €	743,40	705,00	282 288
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action Ré-investissement : achat de 5 actions à 168,60 €	843,00	777,60	288 293
TOTAL		20 180,69	4 756,68	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		15 424,01		

Valeur du portefeuille au 31.12.2015 (293 titres à 155,30 euros) : 45 502,90 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 3 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 13,23 % - Source INSEE) et le capital final représente 3 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 11,54 % par an (en supposant la revente des titres le 31.12.2015, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

6.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.1995	Achat de 75 actions, à 199,86 €	14 989,55		75
28.06.1996	Dividende : 2,02757 € par action, avoir fiscal non compris		152,07	75
	Réinvestissement : achat de 1 action à 260,54 €	260,54		76
01.07.1996	Attribution gratuite (1 pour 10)			83
31.07.1996	Indemnisation de 6 droits à 22,85668 € par droit		137,14	83
	Réinvestissement : achat de 1 action à 236,91 €	236,91		84
01.07.1997	Dividende : 2,13429 € par action, avoir fiscal non compris		179,28	84
	Réinvestissement : achat de 1 action à 393,93 €	393,93		85
12.06.1998	Dividende : 2,43918 € par action, avoir fiscal non compris		207,33	85
	Réinvestissement : achat de 1 action à 473,05 €	473,05		86
15.06.1999	Dividende : 2,82031 € par action, avoir fiscal non compris		242,55	86
	Réinvestissement : achat de 1 action à 586,50 €	586,50		87
15.06.2000	Dividende : 3,40 € par action, avoir fiscal non compris		295,80	87
	Réinvestissement : achat de 1 action à 825,00 €	825,00		88
03.07.2000	Division du nominal par dix (échange 10 pour 1)			880
08.06.2001	Dividende : 0,44 € par action, avoir fiscal non compris		387,20	880
	Réinvestissement : achat de 5 actions à 78,15 €	390,75		885
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action, avoir fiscal non compris		477,90	885
	Réinvestissement : achat de 7 actions à 74,95 €	524,65		892
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action, avoir fiscal non compris		570,88	892
	Réinvestissement : achat de 10 actions à 61,10 €	611,00		902
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		658,46	902
	Réinvestissement : achat de 11 actions à 63,65 €	700,15		913
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		748,66	913
	Réinvestissement : achat de 14 actions à 56,50 €	791,00		927
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		927,00	927
	Réinvestissement : achat de 13 actions à 72,65 €	944,45		940
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		1 109,20	940
	Réinvestissement : achat de 13 actions à 86,67 €	1 126,71		953
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		1 315,14	953
	Réinvestissement : achat de 18 actions à 76,21 €	1 371,78		971
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		1 398,24	971
	Réinvestissement : achat de 27 actions à 52,02 €	1 404,54		998
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		1 497,00	998
	Réinvestissement : achat de 20 actions à 76,77 €	1 535,40		1 018
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		1 832,40	1 018
	Réinvestissement : achat de 22 actions à 85,79 €	1 887,38		1 040
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		2 080,00	1 040
	Réinvestissement : achat de 23 actions à 92,84 €	2 135,32		1 063
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		2 444,90	1 063
	Réinvestissement : achat de 19 actions à 134,05 €	2 546,95		1 082
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		2 705,00	1 082
	Réinvestissement : achat de 22 actions à 123,90 €	2 725,80		1 104
07.05.2015	Dividende : 2,70 € par action		2 980,80	1 104
	Réinvestissement : achat de 18 actions à 168,60 €	3 034,80		1 122
TOTAL		39 496,02	22 346,95	
MONTANT NET TOTAL INVESTI		17 149,07		

Valeur du portefeuille au 31.12.2015 (1 122 titres à 155,30 euros) : 174 246,60 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 11,62 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 31,91 % - Source INSEE) et le capital final représente 10,16 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 12,60 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2015 et hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

6.5.2.3. Dividendes

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

6.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, c'est une palette complète d'outils : supports traditionnels et digitaux, événements et réunions, conférences d'investisseurs et *roadshows* qui sont offerts à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle économique de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté.

6.6.1. DES OUTILS DE COMMUNICATION COMPLÉMENTAIRES

Attachée à la transparence et à l'accessibilité de l'information, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé en 2015 avec l'ensemble de la communauté financière une information riche et complète *via* des outils de communication qui accordent une grande place au digital.

L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et très complémentaires, le Rapport d'Activité et le Document de Référence.

Le site www.loreal-finance.com rassemble l'ensemble de l'information financière et extra-financière. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.

L'Oréal Finance Mag, l'*e-magazine* des actionnaires de L'Oréal, est destiné aux actionnaires et à tous ceux qui recherchent une information complète sur la stratégie du Groupe et la vie des marques, sous un angle *business*, enrichie de contenus multimédia.

Désormais en version universelle, l'application mobile L'Oréal Finance est disponible sur l'App Store et Google Play et permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main. Téléchargée près de 18 000 fois, elle est très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels.

La Lettre aux actionnaires et les L'Oréal Finance News permettent de tenir informés régulièrement les abonnés lors de chacun des grands événements de la vie du Groupe.

En 2015, le Guide des Actionnaires a été repensé, il présente à la fois les « 5 raisons de partager l'aventure L'Oréal » et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention.

6.6.2. DE TRÈS NOMBREUSES RENCONTRES POUR UN DIALOGUE RÉGULIER ET APPROFONDI

- ◆ Chaque année, la Direction de la Communication Financière organise une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions opérationnelles sont retransmises en direct sur le site financier www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, tant pour les résultats annuels que pour les résultats semestriels.
- ◆ Dix réunions d'actionnaires, organisées sous différentes formes dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'à l'étranger, en collaboration avec la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2iC), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers, ont réuni près de 2 000 participants. En 2015, la Direction des Relations actionnaires Individuels a organisé avec succès différentes visites de sites (laboratoires, boutiques et usines du Groupe) et des réunions d'actionnaires.
- ◆ La participation au Salon Actionaria pour la douzième année consécutive a été l'occasion de réunir plus de 500 personnes qui ont assisté à une présentation de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal. De nombreux actionnaires ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe sur le stand L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif.

L'ensemble de ces manifestations a permis à l'équipe de la Direction des Relations actionnaires Individuels d'aller à la rencontre de près de 4 000 actionnaires individuels en 2015.

- ◆ Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et privilégié à l'information, et de participer ainsi au développement du Groupe.
- ◆ Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 18 actionnaires nommés pour trois ans (nominatifs et au porteur) qui participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe sur des thèmes tels que : l'Assemblée

Générale, la communication digitale, la Recherche et l'Innovation ou la refonte du site www.loreal-finance.com. En 2015, le Comité Consultatif s'est réuni quatre fois.

- ◆ La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places boursières mondiales. Comme chaque année, la DRI a convié des analystes et investisseurs aux *Capital Market Days* consacrés cette année au développement du digital. Au total, en 2015, ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- ◆ Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (8 h 45 - 18 h 00 heures de Paris).

6.6.3. AGENDA FINANCIER 2016

11.02.2016	Résultats annuels 2015
18.04.2016	Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre 2016
20.04.2016	Assemblée Générale Mixte
28.07.2016	Résultats et chiffre d'affaires 1 ^{er} semestre 2016
Octobre 2016*	Chiffre d'affaires 9 mois 2016

* La date précise sera indiquée sur le site Internet www.loreal-finance.com.

6.6.4. COMMUNIQUÉS FINANCIERS PUBLIÉS EN 2015

12.02.2015	Résultats annuels 2014 : croissance de toutes les divisions et zones géographiques, marge d'exploitation record
06.03.2015	L'Oréal et CFAO signent un partenariat de production et de distribution en Côte d'Ivoire
19.03.2015	Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015/Document de Référence 2014
31.03.2015	L'Oréal finalise l'acquisition du groupe Niely Cosmetics au Brésil
20.04.2015	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2015
22.04.2015	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration
30.07.2015	Résultats semestriels 2015
05.08.2015	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel au 30 juin 2015
29.10.2015	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2015

7

Assemblée Générale

7.1. Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 (arrêté à la date du 11 février 2016)	312	7.2. Rapports des Commissaires aux Comptes	330
7.1.1. Partie ordinaire	313	7.2.1. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des salariés et des mandataires sociaux	330
7.1.2. Partie extraordinaire	325	7.2.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux salariés	331
		7.2.3. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées	332

Ce chapitre présente le projet de résolutions qui sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de L'Oréal, le Rapport du Conseil d'Administration ("exposé des motifs") sur ces résolutions et les Rapports des Commissaires aux Comptes auxquels se réfèrent certaines de ces résolutions.

Cette Assemblée se tiendra le 20 avril 2016 au Palais des Congrès, à Paris.

7.1. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXPOSÉ DES MOTIFS) À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 20 AVRIL 2016 (ARRÊTÉ À LA DATE DU 11 FÉVRIER 2016)

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2015
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2015 et fixation du dividende
4. Approbation de la convention entre L'Oréal et Nestlé portant sur la fin de leur joint-venture Innéov
5. Nomination de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch en qualité d'administrateur
6. Nomination de Mme Eileen Naughton en qualité d'administrateur
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers
8. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel
9. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Victor Meyers
10. Renouvellement du mandat du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et nomination de son suppléant

11. Renouvellement des mandats du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et de son suppléant
12. Avis consultatif des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général
13. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

14. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et L. 225-208 du Code de commerce
15. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription
16. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
17. Pouvoirs pour formalités

7.1.1. PARTIE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), AFFECTATION DU BÉNÉFICE DE L'EXERCICE 2015 ET FIXATION DU DIVIDENDE


EXPOSÉ DES MOTIFS

L'Assemblée est appelée à approuver :

- ◆ les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2015 un bénéfice net de 3 055 444 351,60 euros contre 4 937 957 395,33 euros en 2014 ;
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice 2015.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2015 et leurs principaux éléments dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- ◆ Un dividende ordinaire par action de 3,10 euros, soit une croissance de + 14,8 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net des activités poursuivies hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action) serait de 50,2 % en 2015 :

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Taux de distribution	44,9 %	46,3 %	46,8 %	48,7 %	50,6 %

- ◆ Un dividende majoré par action de 3,41 euros.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2013 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2016. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2016 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 3 mai 2016.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement résultant de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2015

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2015, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 3 055 444 351,60 euros, contre 4 937 957 395,33 euros au titre de l'exercice 2014.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2015 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2015 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2015 s'élevant à 3 055 444 351,60 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social	-
Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende * (y compris le dividende majoré)	1 756 087 291,34 €
Solde affecté au compte « Autres réserves »	1 299 357 060,26 €

* En ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2015 et sera ajusté en fonction :

- ◆ du nombre d'actions émises entre le 1^{er} janvier 2016 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options de souscription d'actions ou à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;
- ◆ du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1^{er} janvier 2016 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 3,10 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 3,41 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2012	2013	2014
Dividende ordinaire par action	2,30 €	2,50 €	2,70 €
Majoration du dividende par action	0,23 €	0,25 €	0,27 €

31 décembre 2013 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2016 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 3 mai 2016.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au compte « Autres réserves ». Il est rappelé qu'en l'état actuel du droit, pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

RÉSOLUTION 4 : APPROBATION DE LA CONVENTION ENTRE L'ORÉAL ET NESTLÉ PORTANT SUR LA FIN DE LEUR JOINT-VENTURE INNÉOV



EXPOSÉ DES MOTIFS

Le 27 novembre 2014, L'Oréal et Nestlé ont annoncé leur projet de mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov qui intervient dans le domaine des compléments nutritionnels à visée cosmétique vendus en pharmacies.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal, réuni le 22 avril 2015, a ainsi autorisé la conclusion d'un accord entre L'Oréal et Nestlé dans le cadre de la fin de l'activité de cette joint-venture. Aux termes de cet accord, il était prévu que Galderma Pharma, laboratoire suisse de dermatologie détenu à 100 % par Nestlé :

- ◆ achète à Innéov pour 5 millions d'euros des actifs dont notamment la marque Innéov et des marques secondaires, des noms de domaines, des stocks et les titres de la filiale Innéov Brésil sur la base d'une valeur

d'entreprise sans dettes ni cash, auquel s'ajoute le prix des stocks,

- ◆ bénéficie de licences de certains droits de propriété intellectuelle pour la fabrication et la commercialisation des produits existants d'Innéov et d'un accès à la technologie.

L'Oréal et Nestlé conservent le bénéfice des recherches et de la propriété intellectuelle ainsi que des développements réalisés par Innéov, qui pourront être réutilisés dans leurs domaines respectifs.

Les opérations prévues ont été réalisées conformément à l'accord.

Dans la mesure où cette convention entre dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, celle-ci est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Quatrième résolution : approbation de la convention entre L'Oréal et Nestlé portant sur la fin de leur joint-venture Innéov

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises par les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées par les

articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve la convention qui y est mentionnée concernant la fin de l'activité de la joint-venture Innéov avec Nestlé.

RÉSOLUTIONS 5, 6, 7, 8 ET 9 : MANDATS D'ADMINISTRATEURS


EXPOSÉ DES MOTIFS

La nomination de deux nouveaux administrateurs est soumise au vote de l'Assemblée ainsi que le renouvellement de trois administrateurs, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

1. *Composition du Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2015*

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.

Les administrateurs ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil et de ses Comités.

Jean-Paul Agon, 59 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. À la suite d'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.

Françoise Bettencourt Meyers, 62 ans, fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, M. Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

Peter Brabeck-Letmathe, 71 ans, de nationalité autrichienne, Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé, est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. 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.

Jean-Pierre Meyers, 67 ans, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de

la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Jean-Pierre Meyers est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller.

Ana Sofia Amaral, 50 ans, de nationalité portugaise, est 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.

Sophie Bellon, 54 ans, est Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo (depuis janvier 2016) et Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement -Innovation de ce groupe 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.

Charles-Henri Filippi, 63 ans, est 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 d'HSBC en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit, du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Il est également administrateur d'Orange.

Xavier Fontanet, 67 ans, ancien Président-Directeur Général d'Essilor (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance. Il est également membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric.

Belén Garijo, 55 ans, de nationalité espagnole, est 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).

Bernard Kasriel, 69 ans, ancien Directeur Général de Lafarge, est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations (jusqu'en avril 2016) et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (États-Unis).

Christiane Kuehne, 60 ans, de nationalité suisse, Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé jusqu'en septembre 2015, est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

Georges Liarokapis, 53 ans, de nationalité française et grecque, est 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.

Jean-Victor Meyers, 29 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et Président de la société Exemplaire. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

Virginie Morgon, 46 ans, est Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et membre du Comité d'Audit. Elle est également administrateur d'Accor et membre du Conseil de Surveillance de Vivendi.

Louis Schweitzer, 73 ans, Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005 et Président du Conseil d'Administration de Renault jusqu'en 2009, est administrateur de L'Oréal depuis 2005, Président du Comité d'Audit et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Commissaire Général à l'Investissement.

2. Nomination de deux nouveaux administrateurs en 2016

Le mandat de Mme Christiane Kuehne arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016. Le Conseil remercie chaleureusement Mme Christiane Kuehne pour la qualité de sa contribution à ses débats et décisions pendant ses 4 années de mandat.

Par ailleurs, M. Louis Schweitzer a présenté sa démission du Conseil d'Administration avec effet à l'issue de la présente Assemblée. Cette démission intervient en conformité avec le Règlement Intérieur du Conseil, l'Assemblée Générale 2016 étant celle qui suit son 73^e anniversaire.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la candidature de deux nouveaux administrateurs que le Conseil d'Administration a approuvée. Les candidatures de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch et de Mme Eileen Naughton sont soumises à l'Assemblée Générale.

◆ Nomination de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch

Faisant suite à la proposition de la société Nestlé, le Conseil d'Administration soumettra au vote de cette Assemblée la nomination en qualité d'Administrateur de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, Directrice Générale de Nestlé Allemagne, pour une durée de quatre ans.

Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, 51 ans, de nationalité française, est diplômée de l'ESSEC. Elle totalise plus de 30 ans d'expérience en marketing et ventes dans différents groupes de biens de consommation, tels que Colgate-Palmolive, Beiersdorf et Johnson & Johnson. Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a exercé pendant cinq ans la Direction Générale de L'Oréal Paris Allemagne. En 2006, elle a rejoint le groupe Coca-Cola, dont elle est

devenue Directrice Générale de la filiale en Allemagne. De 2010 à 2013, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a occupé les fonctions de CEO de Beverage Partners Worldwide, joint-venture entre Coca-Cola et Nestlé. En 2013, elle a rejoint le groupe Nestlé en tant que Vice-présidente zone Europe Middle East North Africa.

Depuis juillet 2015, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch est Directrice Générale de Nestlé Allemagne.

◆ Nomination de Mme Eileen Naughton

Mme Eileen Naughton, 58 ans, de nationalité américaine, est titulaire d'un MBA de l'Université de Pennsylvanie en finance et marketing.

Elle a débuté sa carrière dans les médias dans le groupe Time Warner en 1989, puis elle a pris la Direction Générale du magazine Fortune en 1994. Elle est devenue en 1997 Vice-Présidente Stratégie et Finance de Time. Un an plus tard a eu lieu sa première rencontre professionnelle avec le numérique, lorsqu'elle a pris la responsabilité de Time Interactive, fonction qui couvrait les aspects *design*, contenu éditorial, technologie et management pour différents sites internet tels que People.com, Time.com, InStyle.com, etc. Elle a géré notamment l'intégration d'AOL, suite à la fusion avec Time Warner en 1999. De 2002 à 2005, Mme Eileen Naughton, Présidente de Time Group, a notamment redéployé la stratégie publicitaire du magazine vers le numérique.

Mme Eileen Naughton a rejoint le groupe Google en 2006, en tant que Directrice Commerciale pour la côte Est des États-Unis, basée à New-York. En 2010, elle a pris la Direction de la Stratégie Media et Opérations pour les zones Amérique, Europe et Asie, responsabilité qu'elle a occupée jusqu'en 2014.

Elle exerce actuellement chez Google les fonctions de *Vice President and Managing Director UK & Ireland*, à Londres.

Mme Eileen Naughton apportera au Conseil de L'Oréal sa grande ouverture internationale, sa connaissance approfondie des médias, son expérience dans le numérique, son esprit entrepreneurial et ses valeurs humaines.

3. Renouvellement de trois mandats d'administrateur en 2016

Les mandats d'administrateur de MM. Jean-Pierre Meyers, Bernard Kasriel et Jean-Victor Meyers arrivant à échéance en 2016, leur renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers

M. Jean-Pierre Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1987 et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994. Il est Directeur Général et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys et Vice-Président du Conseil d'Administration de la Fondation Bettencourt Schueller.

M. Jean-Pierre Meyers contribue activement à la qualité des débats du Conseil et des Comités dont il est membre : Comité Stratégie et Développement Durable, Comité des Nominations et de la Gouvernance et Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et de ces trois Comités.

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel

M. Bernard Kasriel est administrateur de L'Oréal depuis 2004. Ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur d'Arkema en France et de Nucor aux États-Unis.

Très disponible, assidu, libre de jugement, M. Bernard Kasriel est Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations (jusqu'en avril 2016) et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

M. Bernard Kasriel a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et des deux Comités dont il est membre.

- ◆ Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Victor Meyers

M. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

Il est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011. Il est Président de la société Exempleira.

Très engagé, il a participé en 2015 à toutes les réunions du Conseil et du Comité d'Audit, à l'exception d'une réunion du Comité d'Audit.

4. *Indépendance des administrateurs*

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance fin 2015 sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats. Les administrateurs sont tous libres d'intérêt. Les mandats ainsi que les fonctions que les administrateurs exercent par ailleurs, leur disponibilité, leur apport personnel et leur participation aux travaux et aux débats du Conseil et de ses Comités en 2015, ont été pris en compte par le Comité

des Nominations et de la Gouvernance pour évaluer la composition et le fonctionnement du Conseil.

Les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs indépendants est de 7 sur 13, soit un taux d'indépendance de 54 %.

Cette analyse a également été effectuée pour les administrateurs dont la candidature est proposée au vote de la présente assemblée. Il a été conclu à l'indépendance de Mme Eileen Naughton.

Ce taux d'indépendance sera maintenu si l'Assemblée Générale vote les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration.

5. *Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration*

Au 31 décembre 2015, les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration était de 5 sur 13 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 38,5 %.

Il est rappelé qu'en application de la loi, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra être inférieure à 40 % à l'issue de la première Assemblée Générale qui suivra le 1^{er} janvier 2017. Le Code AFEP-MEDEF prévoit qu'en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque Conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'Assemblée Générale de 2010, soit au plus tard le 27 avril 2016.

Si l'Assemblée Générale vote la nomination et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait porté à 6 sur 13 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 46 %.

6. *Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenu*

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de L'Oréal, a une durée statutaire de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateur. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans. Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal. La liste complète des fonctions des administrateurs figure en pages 53 et suivantes du Document de Référence.

7. Échéance des mandats

À titre indicatif, si l'Assemblée Générale vote en 2016 les renouvellements et les nominations qui lui sont proposés, la

composition des Comités du Conseil et les échéances des mandats des 15 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

	Indépendance	Échéance du mandat en cours	Comités d'Études du Conseil		
			Stratégie et Développement Durable	Audit RH et Rémunérations	Nominations et 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 salariés	2018		●	
Mme Sophie Bellon	◆	2019		●	●
M. Charles-Henri Filippi	◆	2019		●	●
M. Xavier Fontanet	◆	2018	●		
Mme Belén Garjjo	◆	2018		●	
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		2020		●	
M. Bernard Kasriel	◆	2020	●		
M. Georges Liarakapis	Adm. représentant salariés	2018		●	
M. Jean-Victor Meyers		2020		●	
Mme Virginie Morgon	◆	2017		●	
Mme Eileen Naughton	◆	2020			

- Président
- Membre du Comité

Cinquième résolution : nomination de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : nomination de Mme Eileen Naughton en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, Mme Eileen Naughton en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution : Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil

d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Meyers.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Bernard Kasriel.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Neuvième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Victor Meyers

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Jean-Victor Meyers.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTIONS 10 ET 11 : MANDATS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

Les mandats de Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit S.A., Commissaires aux Comptes de la Société viennent à échéance à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Le Comité d'Audit a examiné la prestation fournie par le collège actuel des Commissaires aux Comptes notamment au regard :

- ◆ de la qualité du travail réalisé ;
- ◆ de la rotation régulière des deux cabinets au sein des entités du Groupe ;
- ◆ des dispositifs de contrôle qualité robustes.

Le Comité d'Audit a recommandé au Conseil d'Administration le renouvellement des deux Commissaires aux Comptes titulaires actuels pour une nouvelle période de 6 exercices en conformité avec la réglementation et notamment avec le règlement européen du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes.

Le Conseil d'Administration propose à la présente Assemblée Générale de renouveler les mandats des deux Commissaires aux Comptes titulaires actuels. Il est également proposé de renouveler le mandat d'un suppléant et de nommer un nouveau suppléant. Les mandats seraient d'une durée de 6 exercices expirant à l'issue de l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Dixième résolution : renouvellement du mandat du cabinet PricewaterhouseCoopers Audit S.A. en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et nomination de son suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et constaté l'expiration du mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit S.A., Commissaire aux Comptes titulaire, et du mandat de M. Yves Nicolas, Commissaire aux Comptes suppléant, décide de renouveler le mandat de la société PricewaterhouseCoopers Audit S.A. et de nommer en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit S.A., M. Jean-Christophe Georghiou, domicilié à Neuilly-sur-Seine (92200) 63, rue de Villiers, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Onzième résolution : renouvellement des mandats du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire et de son suppléant

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration et constaté l'expiration du mandat de la société Deloitte & Associés, Commissaire aux Comptes titulaire, et du mandat de la société Beas, Commissaire aux Comptes suppléant, décide de renouveler leurs mandats pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

RÉSOLUTION 12 : AVIS CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



EXPOSÉ DES MOTIFS

Conformément au Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 et auquel L'Oréal se réfère, les éléments de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations au Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon, au titre de l'exercice 2015, sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle pour avis consultatif.

TABLEAUX RÉCAPITULATIFS DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2015 soumis au vote

	Montant	Présentation
Rémunération fixe Evolution / 2014	2 200 000 € 0%	Le Conseil d'Administration du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros.
Rémunération variable annuelle Plafond	1 782 000 € 100% du fixe	<p>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> <p>LES CRITÈRES D'ÉVALUATION POUR L'ANNÉE 2015 SONT LES SUIVANTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ OBJECTIFS FINANCIERS (60 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> • chiffre d'affaires comparable par rapport au budget • parts de marché par rapport aux principaux concurrents • résultat d'exploitation par rapport à 2014 • bénéfice net par action par rapport à 2014 • cash-flow par rapport à 2014 ♦ OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS (40 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> • Critères RSE : Programme <i>Sharing Beauty with All</i> qui définit 4 axes de développement : <ul style="list-style-type: none"> - Innover durablement - Produire durablement - Consommer durablement - Partager notre croissance • Critères Ressources Humaines : <ul style="list-style-type: none"> - Équilibre Femmes / Hommes - Développement des talents - Accès à la formation • Critère Développement Digital • Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes, Prise en charge des priorités de l'année. <p>L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Le choix de critères de performance directement corrélés sur la performance du Groupe conduit à gérer des contraintes de confidentialité et ne permet pas la communication des pondérations. Une synthèse des réalisations 2015 est disponible pages 94 et 95 du Document de Référence.</p> <p>APPRÉCIATION POUR 2015 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 11 FÉVRIER 2016 :</p> <p>Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a décidé d'attribuer une part variable brute de 1 782 000 euros au titre de l'année 2015, soit 81 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers et extra-financiers s'établissant respectivement à 79 % et 83,8 %.</p> <p>Pour des raisons de confidentialité, L'Oréal ne communique pas le détail par critère des montants versés ; les éléments d'appréciation sont détaillés pages 94 et 95 du Document de Référence.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	N/A

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2015 soumis au vote

	Montant	Présentation
Rémunération exceptionnelle	0 €	N/A
Jetons de présence	0 €	Lors de sa réunion du 28 novembre 2014, le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon, de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.
Options d'actions, actions de performance (et tout autre élément de rémunération long terme)	32 000 actions de performance valorisées à 5 167 680 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés)	<p>Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015 (résolution n° 9), le Conseil d'Administration du même jour a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 32 000 actions (ACAs) à M. Jean-Paul Agon.</p> <p>La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés d'une ACAs du Plan du 22 avril 2015 est de 161,49 € pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 104,58 € le 17 avril 2014.</p> <p>La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 32 000 ACAs attribuées en 2015 à M. Jean-Paul Agon est donc de 5 167 680 €.</p> <p>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.</p> <p>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 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'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois 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 2016. Le suivi des conditions de performance année après année est détaillé page 300 du Document de Référence.</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 faire au moins aussi bien que l'évolution 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> <p>L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2015 représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 3,72 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 1 943 bénéficiaires de ce même Plan ◆ 3,69 % de leur juste valeur estimée selon les normes IFRS. <p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Jean-Paul Agon en 2015.</p>
Avantages en nature	0 €	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.
Indemnité de prise de fonction	0 €	Sans objet dans la mesure où M. Jean-Paul Agon est Directeur Général depuis 2006 et Président-Directeur Général depuis 2011.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2015 qui ont antérieurement fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

	Montant	Présentation
Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence	Non applicable	<p>Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social.</p> <p>Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p> <p>La rémunération au titre du contrat de travail, à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, 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 2016 de 1 672 500 euros de rémunération fixe et 1 393 750 euros de rémunération variable.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 2015 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 2015 en qualité de mandataire social.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	<p>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 », fermé le 31 décembre 2000. Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ; ♦ la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31.12.2000 ; ♦ la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes, ni 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. <p>Pour information, le montant estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2015, après 37 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait 1,56 million d'euros soit environ 39 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2015 en qualité de mandataire social.</p> <p>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 2015 et susceptibles d'évoluer.</p> <p>Le montant de la pension versée à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.</p> <p>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.</p> <p>Le bénéfice de ce régime au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	Non applicable	<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.</p> <p>Le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2015 à 7 311 € dont 4 850 € pour le régime à cotisations définies, étant relevé que le montant dû à ce titre sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.</p> <p>La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p>

Douzième résolution : avis consultatif des actionnaires sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code AFEP-MEDEF lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à

M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2015, tels que présentés dans l'exposé des motifs de la présente résolution figurant notamment aux pages 320 et suivantes du Document de Référence 2015.

RÉSOLUTION 13 : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS**EXPOSÉ DES MOTIFS**

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2016, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation par voie de réduction de capital ;
- ◆ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- ◆ l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de

déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;

- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale. Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 230 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2015, 56 298 334 actions pour un montant maximal de 12 948 616 820 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Treizième résolution : autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président-Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans les conditions suivantes :

- ◆ le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 230 euros (hors frais) ;
- ◆ le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2015, 56 298 334 actions pour un montant maximal de 12 948 616 820 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Les prix et nombre d'actions indiqués précédemment seront ajustés, le cas échéant, en cas d'opérations financières sur le capital le justifiant.

La Société pourra acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation par voie de réduction de capital ;
- ◆ leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionariat des salariés précités ;
- ◆ l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens

incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

7.1.2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 14 : AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉDUIRE LE CAPITAL PAR ANNULLATION DES ACTIONS ACQUISES PAR LA SOCIÉTÉ DANS LE CADRE DES ARTICLES L. 225-209 ET L. 225-208 DU CODE DE COMMERCE

EXPOSÉ DES MOTIFS

Concernant l'autorisation donnée au Conseil d'Administration d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2014 d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce arrive à expiration.

Il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de procéder à des annulations de titres, dans les limites légales.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

Concernant l'autorisation donnée au Conseil d'Administration d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce :

Certaines options d'achat d'actions attribuées dans le passé ne peuvent plus être exercées du fait par exemple du départ de leur bénéficiaire. La résolution d'annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, mentionné ci-dessus, ne permet pas d'annuler ces actions, les régimes juridiques d'annulation étant distincts.

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2014 d'annuler les actions correspondantes, acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce, arrive à expiration.

Il est proposé, dans la limite d'un maximum de 750 000 actions, soit une réduction maximale du capital social de 150 000 euros, que les actions correspondant à des options d'achat d'actions qui ne peuvent plus être exercées soient affectées à la politique d'annulation actuellement conduite par le Conseil d'Administration.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

Quatorzième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-209 et L. 225-208 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

- ◆ autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, les actions détenues par la Société au titre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation par période de vingt-quatre mois ;
- ◆ autorise le Conseil d'Administration, conformément aux articles L. 225-204 et L. 225-205 du Code de commerce, à annuler, en une ou plusieurs fois, un maximum de 750 000 actions achetées par la Société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions et qui correspondent ou correspondront à des options qui ne sont plus exerçables.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour :

- ◆ procéder à la réduction de capital par annulation des actions ;
- ◆ arrêter le montant définitif de la réduction de capital ;
- ◆ en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- ◆ imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles ;
- ◆ procéder à la modification corrélative des statuts ;
- ◆ et plus généralement, accomplir toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

Les présentes autorisations sont données pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée et privent d'effet à compter de ce jour toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 15 : AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX D'ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION



EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler par anticipation son autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux qui venait à expiration en 2017.

Les attributions pourront ainsi bénéficier du nouveau régime des actions gratuites qui s'applique aux attributions faites au titre d'une résolution d'assemblée générale adoptée postérieurement à la publication de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron ».

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration. Le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputerait sur le montant du plafond global prévu au 2) de la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015

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

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce issu de la loi Macron, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration propose que dans tous les cas, la période d'acquisition soit au minimum de quatre ans. Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition plus longue que cette période minimale ou de prévoir une période de conservation.

Si l'Assemblée Générale vote cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions

de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Ces conditions de performance prendraient 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 ;
- ◆ pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

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

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

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés 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.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires 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.

Ces conditions de performance s'appliqueront sur toutes les attributions individuelles supérieures à 200 actions gratuites par plan, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application de la seizième résolution.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des

propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

L'autorisation demandée à l'Assemblée Générale serait consentie pour une durée limitée à 26 mois à compter de la décision de l'Assemblée Générale.

Quinzième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- ◆ autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société L'Oréal ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois ;
- ◆ décide que le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre maximal d'actions, à émettre ou existantes, ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;
- ◆ décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au 2) de la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 ;
- ◆ décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice ;
- ◆ décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre d'une attribution effectuée (i) au profit de l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société L'Oréal et, le cas échéant, de sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées, au sens de l'article L. 3332-14 du Code du travail ou de l'article 217 *quinquies* du Code général des impôts, ou (ii) au profit de salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères souscrivant à une augmentation de capital réalisée en application de la seizième résolution de la présente Assemblée Générale ou participant à une opération d'actionariat salarié par cession d'actions existantes, ou (iii) au profit de salariés non-membres du Comité Exécutif pour au maximum 200 des actions qui leur sont attribuées gratuitement dans le cadre de chacun des plans décidés par le Conseil d'Administration ;
- ◆ décide (i) que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans et (ii) que le Conseil d'Administration pourra fixer une période de conservation des actions définitivement attribuées dont il fixera, le cas échéant, la durée ;
- ◆ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;

- ♦ autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions, liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société au sens de l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- ♦ prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfiques ou primes, qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- ♦ délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

RÉSOLUTION 16 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE ACCORDÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE LA RÉALISATION D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES



EXPOSÉ DES MOTIFS

L'autorisation consentie au Conseil d'Administration de procéder à des attributions gratuites d'actions à émettre, emporte l'obligation corrélatrice de présenter à l'Assemblée un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Conformément au Code du travail, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Le prix d'émission ne pourrait pas non plus être inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou

son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer cette décote de 20 %, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence de certains bénéficiaires de l'augmentation de capital.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société pour une période de 26 mois et dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2015 par l'émission de 5 629 833 actions nouvelles. Le montant de la ou des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre s'imputerait sur le plafond global des augmentations de capital prévus au 2) de la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Seizième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- ♦ délègue au Conseil d'Administration la compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise ;
- ♦ décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émis sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds commun de placement d'entreprise, notamment de fonds commun de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;
- ♦ fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ;
- ♦ décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2015, une augmentation de capital social d'un montant nominal maximum de 1 125 966 euros par l'émission de 5 629 833 actions nouvelles) ;
- ♦ décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital prévus au 2) de la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 ;

- ◆ décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder 20 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;
- ◆ décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Épargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;
- ◆ décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :
 - fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation,
 - arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission,
 - décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission,
 - fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement,
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
 - imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

RÉSOLUTION 17 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS



EXPOSÉ DES MOTIFS

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

Dix-septième résolution : pouvoirs pour formalités

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

7.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

7.2.1. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES ET/OU À ÉMETTRE AU PROFIT DES SALARIÉS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

(Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 - Quinzième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société L'Oréal et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son Rapport, de l'autoriser, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, à attribuer gratuitement en une ou plusieurs fois des actions existantes et/ou à émettre, dans la limite de 0,6 % du capital social de la Société à la date de la décision par le Conseil d'Administration, étant précisé que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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 notamment que les modalités envisagées et données dans le Rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le Rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

7.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS

(Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 - Seizième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles de votre Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la huitième résolution votée lors de l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son Rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce Rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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 le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un Rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

7

7.2.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DE CAPITAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS ACHETÉES

(Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 - Quatorzième résolution)

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal, et en exécution des missions prévues aux articles L. 225-204 et L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent Rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions des réductions de capital envisagées.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à ces missions. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions des réductions du capital envisagées, qui ne sont pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Réduction du capital par annulation des actions détenues par votre Société, en application de l'article L. 225-214 du Code de commerce

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'annulation par votre Société de ses propres actions acquises dans les conditions prévues à l'article L. 225-208 du Code de commerce.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, un nombre maximum de 750 000 actions achetées par la Société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions qui correspondent ou correspondront à des options qui ne sont plus exerçables.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui réduirait le capital social de votre Société d'un montant maximum de 150 000 euros.

Réduction du capital par annulation des actions détenues par votre Société, en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation et par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale dans sa treizième résolution et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2016

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Gérard Morin

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

8

Annexes



8.1. Responsables du contrôle des comptes	334	8.5. Table de concordance du Document de Référence	336
8.1.1. Commissaires aux Comptes	334	8.6. Table de concordance du Rapport Financier Annuel	338
8.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	334	8.7. Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	338
8.2. Informations financières historiques incluses par référence	334	8.8. Table de concordance du Rapport de Gestion	339
8.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	335		
8.4. Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	335		

8.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

8.1.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES

2010, 2011, 2012, 2013, 2014 et 2015	Mandat en cours			Expiration du mandat
	Date de 1 ^{re} nomination	Date de nomination	Durée du mandat	
Titulaires				
PricewaterhouseCoopers Audit				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Gérard Morin 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
Deloitte & Associés				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Frédéric Moulin 185, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2015 à tenir en 2016
Suppléants				
M. Yves Nicolas				
63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
Société BEAS				
195, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine				
	27 avril 2010	27 avril 2010	6 exercices	

8.1.2. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Voir note 15 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 4 du présent document.

8.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence 2015 :

- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 117 à 177 du Document de Référence 2014, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2015 sous le numéro D. 15-0145, ainsi que les informations
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 105 à 162 du Document de Référence 2013, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2014 sous le numéro D. 14-0136, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2013 figurant en pages 87 à 104 du Document de Référence 2013.

extraites du Rapport de Gestion 2014 figurant en pages 101 à 115 du Document de Référence 2014 ;

8.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, M. Jean-Paul Agon.

8.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document,

comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 8.8., présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Clichy, le 11 mars 2016

Par délégation du Président-Directeur Général,

Christian Mulliez Vice-Président,

Directeur Général Administration et Finances

8.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE	Pages
1. Personnes responsables	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	335
1.2. Attestation des personnes responsables	335
2. Contrôleurs légaux des comptes	334
3. Informations financières sélectionnées	16-31
3.1. Informations financières historiques	16-31
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
4. Facteurs de risque	40-48
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	7-13
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	286
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	286
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	286
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	286-287
5.1.5. Événements importants dans le développement des activités	NA
5.2. Investissements	38,39,247
5.2.1. Principaux investissements réalisés	38-39
5.2.2. Principaux investissements en cours	247
5.2.3. Principaux investissements envisagés	39,247
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	7-13
6.2. Principaux marchés	15-18
6.3. Événements exceptionnels	NA
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	43
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	15-16
7. Organigramme	11
7.1. Description sommaire du Groupe	7-12
7.2. Liste des filiales importantes	249-253,276-278
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	32,36
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	209-210
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	44-45,133-143
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1. Situation financière	16-31,195-200
9.2. Résultat d'exploitation	19-25,195
10. Trésorerie et capitaux	198-200
10.1. Informations sur les capitaux	198-200,239-241
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	29,200,259
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	45-46,231-234
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de la Société	46,231-234
10.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	29,45,233
11. Recherche et développement, brevets et licences	31-34
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	31
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	NA
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	NA
14. Organes d'Administration et Direction Générale	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	12,52-65
14.2. Conflits d'intérêts	69-70

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE	Pages
15. Rémunérations et avantages	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	87-101
15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	99-100,213
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	65
16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	69-70
16.3. Informations sur les Comités	71-76
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	50
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	23,119
17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	53-64,101,291,296
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	296,298-301
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	291
18.2. Existence de droits de vote différents	288
18.3. Contrôle de l'émetteur	291-294
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	291-294
19. Opérations avec des apparentés	112-113,248
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société	
20.1. Informations financières historiques	16-31,280,334
20.2. Informations financières pro forma	NA
20.3. États financiers	193-253,256-279
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	254,282
20.5. Date des dernières informations financières	NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution du dividende	21,303
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	44,246-247
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	NA
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	239-240,290-291
21.1.2. Actions non représentatives du capital	291
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	291
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA
21.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	NA
21.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	NA
21.1.7. Historique du capital social	290-291
21.2. Acte constitutif et statuts	286-288
21.2.1. Objet Social	286
21.2.2. Organes d'administration, de direction et de surveillance	12,52-65
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	NA
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	NA
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	288
21.2.6. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	NA
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	292
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	NA
22. Contrats importants	NA
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	16,23,46
24. Documents accessibles au public	287,308-309
25. Informations sur les participations	249-253,276-279

8.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2015	256-281
2. Comptes Consolidés 2015	194-253
3. Rapport de Gestion 2015 du Conseil d'Administration de L'Oréal	339
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2015	335
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2015	282
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2015	254
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	248
8. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne	103-110
9. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le Rapport du Président du Conseil d'Administration	111

8.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 10 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents de référence publié le 10 décembre 2009 et modifié le 17 décembre 2013 et le 5 décembre 2014 (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie. À noter que certaines informations ne sont pas présentées sous forme de tableau compte tenu de leur contenu (cf. ci-dessous les tableaux identifiés par un *).

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	Pages
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	100
	3 ^e tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	100
	2 ^e tableau
Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non Dirigeants	87
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe *	NA
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	101
	2 ^e tableau
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social	101
	3 ^e tableau
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social *	101
	4 ^e tableau
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	101
	1 ^{ère} tableau
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	297
	rubrique 6.4.2.2
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	299

8.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2014	Pages
Situation et activité du Groupe en 2015 Commentaires sur l'exercice	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe (incluant notamment les dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et le montant des revenus éligibles à l'abattement)	16-30
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2016 et perspectives	31
Recherche et développement	31-34
Opérations	34-38
Comptes sociaux	
Chiffre d'affaires	256,263,279
Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A.	256,257
Dépenses et charges visées à l'article 223 <i>quater</i> du CGI	279
Dettes fournisseurs	279
Résultats financiers sur 5 ans	280
Filiales et participations	276-279,281
Facteurs de risques	
Risques liés à l'activité	40
Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs...)	43
Risques industriels et environnementaux	44
Risque de contrepartie	45
Risques clients	45
Risque de liquidité	45-46
Risques financier et de marché	46-47
Assurance	47-48
Gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	51
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	53-64
Rémunération des mandataires sociaux	87-101
Options attribuées et levées par les mandataires sociaux	101,103
Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux	91-92,98-99
État récapitulatif des opérations réalisées en 2015 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches	103
Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	
Informations relatives aux questions de personnels et conséquences sociales de l'activité de L'Oréal	117-133
Informations environnementales	133-143
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	143-155
Informations concernant le capital social	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	286-288
Structure et évolution du capital (<i>dont le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital social</i>)	288-290
Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	291
Participation des salariés dans le capital	292
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	292
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	292-294
Rachat par la Société de ses propres actions	294
Présentation des plans de stock-options et ACAs de L'Oréal S.A.	295-301

Crédits photographiques (en partant du haut à gauche vers la droite) :
Rangée 1 : @nathaliemunoz3, @wickedbeautification, @livingdeadmakeup, @mico2014, @_akfreestyle ;
Rangée 2 : @babsbeauty, @marioncameleon, @ssssamanthaa, @lilacbat, @_akfreestyle ;
Rangée 3 : @makeupshayla, @tenipanorian, @indasteph, @dlishhhh, @colour_obsession ;
Rangée 4 : @kimthainguyen, @colour_obsession, @iamamypham, @rebeccaseals, @ssssamanthaa ;
Rangée 5 : @sultrysuburbia, @babsbeauty ;
Rangée 6 : @reta_ag, @diamondmakeupgal, @lilacbat, @sonjradeluxe, @mariamglambeauty ;
Rangée 7 : @makeupbyjenny, @dirtymelodies, @jerliciadotcom, @sonjdra, @mdotmakeup.

L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 112 596 669,60 euros
632 012 100 R.C.S. Paris

Siège administratif :
41, rue Martre
92117 Clichy Cedex
Tél. : 01 47 56 70 00
Fax: 01 47 56 86 42

Siège social :
14, rue Royale
75008 Paris

www.loreal.com
www.loreal-finance.com