

# RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

<b>1.</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>108</b>
1.1.	Conseil d'administration	108
1.2.	Code de gouvernement d'entreprise – application des recommandations	108
1.3.	Composition et fonctionnement	108
1.4.	Direction générale	110
1.5.	Comité d'audit de la performance	110
1.6.	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	111
1.7.	Vice-Président du Conseil d'administration	112
1.8.	Collège des Censeurs	112
1.9.	Participation aux Assemblées générales	112
1.10.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	112
1.11.	Politique de rémunération des mandataires sociaux	112
<b>2.</b>	<b>PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE</b>	<b>114</b>
2.1.	Définitions et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne	114
2.2.	L'organisation et les acteurs des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	114
2.3.	La gestion des risques et le contrôle interne propres à l'information financière et comptable	117
2.4.	La formalisation et le pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	119
<b>3.</b>	<b>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 DE LA SOCIÉTÉ LVMH MOËT HENNESSY - LOUIS VUITTON</b>	<b>121</b>

Établi conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce, ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 2 février 2016.

Il a notamment pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'administration de la Société, des conditions de

préparation et d'organisation de ses travaux, de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux ainsi que des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par celui-ci et notamment les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

## 1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 1.1. Conseil d'administration

Instance stratégique de la Société, le Conseil d'administration a pour objectifs prioritaires l'accroissement de la valeur de l'entreprise et la défense de l'intérêt social. Il a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social.

Le Conseil d'administration de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires participant à la composition de son capital et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

Le Conseil d'administration est doté d'une Charte qui fixe, notamment, les règles régissant sa composition, ses missions, son fonctionnement et ses responsabilités.

Deux Comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, dont la composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'administration.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions

d'Administrateur ainsi qu'au représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent *in extenso* dans la partie « *Autres informations – Gouvernance* ». Ils sont régulièrement modifiés pour prendre en compte l'évolution des dispositions législatives ou réglementaires et des bonnes pratiques de gouvernance.

En application des dispositions de la Charte du Conseil d'administration, les Administrateurs doivent porter à la connaissance du Président du Conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs. Ils doivent également l'informer de toute mise en examen, condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique, interdiction de gérer ou d'administrer qui aurait été prononcée à leur encontre ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle ils auraient été associés. Aucune information n'a été communiquée au titre de cette obligation.

Les Administrateurs doivent statutairement détenir directement et personnellement un minimum de 500 actions de la Société.

### 1.2. Code de gouvernement d'entreprise – application des recommandations

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société. Ce code est consultable sur le site [www.afep.com](http://www.afep.com).

La Société applique les recommandations de ce code sous réserve,

- pour l'appréciation de l'indépendance des Administrateurs, des critères fixés *in abstracto* et relatifs à l'ancienneté du mandat et aux liens d'affaires entretenus avec le Groupe ainsi qu'il est précisé au point 1.3 « Composition et fonctionnement »,

- pour la composition du Conseil d'administration, du respect de l'équilibre entre les hommes et les femmes en son sein ainsi qu'il est précisé au point 1.3 « Composition et fonctionnement »,

- pour les autorisations d'émission d'options ou d'actions de performance, de la fixation dans les résolutions d'un plafond pour l'attribution aux mandataires sociaux dirigeants ainsi qu'il est précisé au point 1.11 « Politique de rémunération des mandataires sociaux ».

### 1.3. Composition et fonctionnement

• Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 2 février 2016, a (i) examiné les mandats de Madame Bernadette Chirac et de Messieurs Bernard Arnault, Nicholas Clive Worms, Charles de Croisset, Francesco Trapani et Hubert Védrine qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du

14 avril 2016, et (ii) décidé de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement des mandats d'Administrateur de Madame Bernadette Chirac et de Messieurs Bernard Arnault, Charles de Croisset et Hubert Védrine, ainsi que la nomination de Mesdames Clara Gaymard et Natacha Valla en qualité d'Administrateur.

Les Administrateurs sont nommés pour la durée statutaire de trois années. En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi égal que possible, et en tout cas complet pour chaque période de trois ans, le Conseil d'administration a mis en place un renouvellement par roulement depuis 2010.

- Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 14 avril 2016, sera donc composé de dix-sept membres : Mesdames Delphine Arnault, Bernadette Chirac, Clara Gaymard, Marie-Josée Kravis, Marie-Laure Sauty de Chalon et Natacha Valla ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Antoine Arnault, Nicolas Bazire, Antonio Belloni, Charles de Croisset, Diego Della Valle, Albert Frère, Pierre Godé, Yves-Thibault de Silguy, Hubert Védrine et Lord Powell of Bayswater.

La proportion de femmes sera égale à 35 % des membres du Conseil d'administration ; celui-ci poursuivant ainsi progressivement sa politique de féminisation pour atteindre le seuil de 40 % en 2017 comme le prévoit le Code de commerce.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent dans la partie « *Autres informations – Gouvernance* ».

Messieurs Bernard Arnault, Président-directeur général, et Antonio Belloni, Directeur général délégué, n'exercent pas plus de deux mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 février 2016, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF, et a considéré que :

(i) Mesdames Bernadette Chirac, Clara Gaymard, Marie-Josée Kravis, Marie-Laure Sauty de Chalon et Natacha Valla ainsi que Messieurs Charles de Croisset, Yves-Thibault de Silguy et Hubert Védrine, remplissent l'ensemble de ces critères ;

(ii) Messieurs Diego Della Valle et Albert Frère, qui sont membres du Conseil d'administration depuis plus de 12 ans, doivent être considérés comme indépendants. Le Conseil a écarté, en l'espèce, les critères posés par le Code AFEP/MEDEF et liés :

- à l'ancienneté de leur mandat, considérant que celle-ci n'était pas de nature à émousser leur sens critique ou à porter atteinte à leur liberté de jugement compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout inégalable lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques,
- aux relations d'affaires résultant de la détention conjointe et à égalité par le Groupe LVMH et le Groupe Frère-Bourgeois, présidé par Monsieur Albert Frère, de la société Château Cheval Blanc, considérant que celles-ci ne sont pas significatives au regard de la taille des deux groupes et ne sont pas de nature à remettre en cause son indépendance.

Ainsi, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 14 avril 2016, dix Administrateurs sur dix-sept composant le Conseil d'administration sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société. Ils représentent 59 %

des membres du Conseil d'administration. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs indépendants représentent le tiers des membres du Conseil, pourcentage préconisé par ce Code pour les sociétés contrôlées.

- Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration s'est réuni quatre fois sur convocation de son Président. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 94 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, pris connaissance de l'activité trimestrielle et s'est prononcé notamment sur les grandes orientations et décisions stratégiques du Groupe, le budget, la rémunération des mandataires sociaux, la mise en place de plans d'attribution d'actions de performance et, la mise en œuvre du programme de rachat d'actions.

Il a renouvelé les autorisations données (i) au Président-directeur général d'accorder des cautions au profit de tiers et (ii) au Président-directeur général ainsi qu'au Directeur général délégué d'émettre des emprunts obligataires. Il a procédé à l'examen des conventions réglementées dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice et autorisé la modification de diverses conventions réglementées notamment entre sociétés apparentées ou avec certaines sociétés dans lesquelles certains Administrateurs exercent des fonctions de dirigeant. Il a également réduit le capital social par annulation d'actions auto-détenues.

Il a procédé à l'évaluation formalisée de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Il a modifié sa Charte pour (i) préciser les missions du Conseil d'administration en matière d'opérations significatives se situant hors des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration et d'information sur la situation financière de l'entreprise, (ii) interdire aux mandataires sociaux dirigeants de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil, (iii) autoriser les mandataires sociaux à procéder à l'exercice d'options pendant une période de « fenêtre négative » sous réserve qu'il n'y ait pas vente des actions avant l'expiration de celle-ci et (iv) préciser les conditions dans lesquelles les mandataires sociaux dirigeants peuvent accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Il a également modifié le règlement intérieur du Comité de Sélection des Administrateurs et des rémunérations pour en préciser les règles de fonctionnement lorsqu'il délibère sur les rémunérations des mandataires sociaux dirigeants.

Enfin, il a été tenu informé des dispositions adoptées par le Groupe en matière d'égalité professionnelle et salariale.

- Dans sa séance du 2 février 2016, le Conseil d'administration a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent satisfaction aux Administrateurs ;
- l'assiduité des Administrateurs est élevée et stable par rapport à 2014 ;
- la mixité et la présence de personnalités de nationalité autre que française au sein du Conseil d'administration apportent une diversité d'approches et de sensibilités essentielle dans un Groupe de dimension mondiale ;

## 1.4. Direction générale

Monsieur Bernard Arnault est Président-directeur général de la Société depuis 1989. Le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur général.

Le Conseil d'administration a considéré que le cumul des fonctions de Président et de Directeur général était adapté à la spécificité de l'actionnariat de la Société et permettait en outre une plus grande réactivité dans la prise de décisions. En conséquence, il a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. En septembre 2001, sur proposition du Président-directeur général, il a nommé Monsieur Antonio Belloni en qualité de Directeur général

## 1.5. Comité d'audit de la performance

Le Comité d'audit de la performance a pour missions essentielles d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes. Il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et veille à leur indépendance.

Au 31 décembre 2015, il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Monsieur Yves-Thibault de Silguy (Président) qui a, notamment, exercé les fonctions de Commissaire européen chargé des affaires économiques, financières et monétaires, de Trustee de la IFRS Foundation et de Directeur général de Suez, Monsieur Nicholas Clive Worms qui a été associé-gérant de différentes sociétés du groupe Worms et Monsieur Charles de Croisset, qui a exercé des fonctions de Direction générale successivement au CFF, chez HSBC Holdings Plc et Goldman Sachs International. De par leur expérience professionnelle (voir également Rubrique « *Autres informations – Gouvernance* » : « Principaux titres, mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration ») et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, Messieurs Yves-Thibault de Silguy, Nicholas Clive Worms et Charles de Croisset ont les compétences nécessaires pour l'exercice de ces fonctions.

Ses membres sont tous indépendants. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs indépendants

- le Conseil joue son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
- les règles de répartition des jetons de présence et le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs ; il en est de même de la composition des deux Comités et de la qualité de leurs travaux.

En outre, le Conseil d'administration a examiné la politique du Groupe pour se prémunir contre les évolutions économiques et financières à venir.

délégué. Le Directeur général délégué dispose des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré (i) par les dispositions de la Charte du Conseil d'administration et les règlements des deux Comités institués en son sein qui définissent les missions de chacun de ces organes ainsi que (ii) par leur composition. En effet, le Conseil d'administration compte plus d'un tiers d'Administrateurs indépendants et les Comités d'audit de la performance et de sélection des Administrateurs et des rémunérations sont entièrement composés d'Administrateurs indépendants.

représentent les deux-tiers des membres du Comité, proportion préconisée par ce Code.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2015 en présence trois fois de la totalité de ses membres et une fois des deux tiers de ses membres. Les réunions consacrées à l'examen des comptes se sont tenues au plus tard deux jours avant leur examen par le Conseil d'administration.

Participaient également à ces réunions le collège des Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur financier adjoint, le Directeur de l'Audit et du contrôle interne, le Directeur fiscal, la Directrice fiscale adjointe, le Directeur juridique et, en fonction des sujets abordés, le Directeur du financement et de la trésorerie, le Directeur de la gestion des risques, le Directeur des Opérations et les Responsables des départements ou filiales concernées.

Outre l'examen des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, en liaison avec l'analyse détaillée de l'évolution des activités et du périmètre du Groupe, les travaux du Comité ont porté principalement sur les points suivants : le contrôle interne et la gestion des risques majeurs au sein de certaines filiales du Groupe, la politique relative aux assurances dans le Groupe, l'impact des effets de change, les amortissements et dépréciations des marques et goodwill et les enjeux concernant leur valorisation ainsi que l'actualité fiscale. Ces différents points ont fait l'objet de présentations du Directeur financier du Groupe ou des Responsables des départements concernés.

En outre, lors de sa réunion du 3 février 2015, le Président de la branche Vins & Spiritueux a fait une présentation sur la situation en Chine dans le contexte de la campagne « anti-extravagance », l'impact de cette dernière sur la consommation de produits de luxe et les mesures prises pour redresser la situation. Lors de sa réunion du 28 juillet 2015, le Président et le Directeur des Opérations de Sephora ont fait une présentation sur le contrôle interne et la gestion des risques majeurs chez Sephora.

En application de la recommandation du § 16.2.3 du Code AFEP/MEDEF, le Comité a également piloté la procédure de sélection des Commissaires aux comptes dont les mandats arrivent à échéance en 2016 et soumis au Conseil d'administration une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.

## 1.6. Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a pour missions essentielles d'émettre :

- des propositions sur la rémunération, les avantages en nature, les actions gratuites et les options de souscription ou d'achat d'actions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du(des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) de la Société ainsi que sur la répartition des jetons de présence versés par la Société ;
- des avis sur les candidatures aux postes d'Administrateur et de Censeur, ou aux fonctions de membre du Comité exécutif du Groupe et de Direction générale de ses principales filiales.

Au 31 décembre 2015, il est composé de trois membres, désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations sont Messieurs Albert Frère (Président), Charles de Croisset et Yves-Thibault de Silguy.

Ses membres sont tous indépendants. Au regard des critères définis par le Code AFEP/MEDEF, les Administrateurs indépendants représentent la majorité des membres du Comité, proportion préconisée par ce code.

Le Comité s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015 en présence deux fois de la totalité de ses membres et une fois des deux tiers de ses membres. Il a notamment (i) émis des propositions relatives à la rémunération fixe et variable du Président-directeur général et du Directeur général délégué, à l'attribution d'actions de performance à ces mêmes personnes ainsi qu'à l'obligation de conservation d'une partie des actions qui pourraient leur être définitivement attribuées et (ii) rendu des avis sur la rémunération, les actions de performance, et les avantages en nature attribués à certains Administrateurs par la Société ou ses filiales, (iii) fait le point sur les plans d'intéressement à moyen terme de certains dirigeants et (iv) pris connaissance du tableau des jetons de présence versés aux Administrateurs et censeurs au cours de l'exercice 2014. Il a rendu un avis sur le renouvellement des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2015. Il a examiné les dispositions prises par le Groupe pour assurer la sécurité du Président-directeur général et de sa famille et recommandé une vigilance accrue.

L'examen des comptes sociaux et consolidés fait l'objet d'une présentation du collège des Commissaires aux comptes portant, notamment, sur le contrôle interne, les principaux événements, et les points d'audit identifiés et les options comptables retenues.

Il a eu communication de la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ainsi que du montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et a été informé des prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes.

En outre, le Comité a émis un avis sur la situation de l'ensemble des Administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF et émis un avis favorable à une modification de la Charte du Conseil d'administration pour (i) préciser les missions du Conseil d'administration en matière d'opérations significatives se situant hors des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration et d'information sur la situation financière de l'entreprise, (ii) interdire aux mandataires sociaux dirigeants de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil, (iii) autoriser les mandataires sociaux à procéder à l'exercice d'options pendant une période de « fenêtre négative » sous réserve qu'il n'y ait pas vente de actions avant l'expiration de celle-ci et (iv) préciser les conditions dans lesquelles les mandataires sociaux dirigeants peuvent accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. Il a également modifié le règlement intérieur du Comité pour préciser les conditions de délibération du Comité lorsqu'il délibère sur les rémunérations des mandataires sociaux dirigeants.

Préalablement au Conseil d'administration du 2 février 2016, le Comité a procédé à la revue de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux et considéré qu'aucun événement ne justifiait sa modification. Il a examiné les critères définis pour déterminer le montant de leur rémunération variable et émis des recommandations, notamment sur la rémunération variable au titre de l'année 2015 (i) du Président-directeur général et du Directeur général délégué, qu'il a proposé de maintenir au même niveau que pour l'année 2014 et (ii) des Administrateurs recevant une rémunération de la Société ou de ses filiales ainsi que sur les rémunérations fixe et variable de ces mêmes personnes pour 2016. Il a examiné l'ensemble des mandats arrivant à échéance en 2016 et exprimé un avis favorable sur la candidature de Mesdames Clara Gaynard et Natacha Valla.

## 1.7. Vice-Président du Conseil d'administration

Le Vice-Président a pour mission de présider les réunions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale en l'absence

du Président du Conseil d'administration. Monsieur Pierre Godé est Vice-Président depuis le 31 mars 2011.

## 1.8. Collège des Censeurs

Les Censeurs sont convoqués aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative, sans que toutefois leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations.

Ils sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration et sont choisis parmi les actionnaires à raison de leur compétence.

Le Collège des Censeurs est actuellement composé de trois membres : Messieurs Paolo Bulgari, Patrick Houël et Felix G. Rohatyn.

## 1.9. Participation aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative,

sont définies à l'article 23 des statuts (voir partie « *Autres informations – Gouvernance* »).

## 1.10. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique visées à l'article L.225-100-3 du Code de commerce figurent dans le « *Rapport de gestion du*

*Conseil d'administration* – La société LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton ».

## 1.11. Politique de rémunération des mandataires sociaux

### Jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration. Ce montant global et annuel est fixé à 1 260 000 euros depuis l'Assemblée générale du 5 avril 2012. Il est réparti entre l'ensemble des Administrateurs et des Censeurs conformément à la règle définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, à savoir :

- (i) deux unités pour chaque Administrateur ou Censeur ;
- (ii) une unité additionnelle pour les fonctions de membre d'un Comité ;
- (iii) deux unités additionnelles pour les fonctions de membre et Président d'un Comité ;
- (iv) deux unités additionnelles pour les fonctions de Président ou de Vice-Président du Conseil d'administration de la Société ;

étant précisé que le montant correspondant à une unité est obtenu en divisant le montant global des jetons de présence par le nombre total d'unités à servir.

Le paiement d'une partie des jetons de présence des Administrateurs est subordonné à leur participation aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, du ou des Comités dont ils sont membres. Un abattement est appliqué sur un montant correspondant aux deux tiers des jetons visés au (i) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Conseil auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé. En outre, pour les membres des Comités, un abattement est appliqué sur les jetons complémentaires visés aux (ii) et (iii) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Comité dont il est membre auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé.

Au titre de l'exercice 2015, LVMH a versé aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 1 074 375 euros à titre de jetons de présence.

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations est tenu informé du montant des jetons de présence versés aux dirigeants mandataires sociaux par les filiales du Groupe dans lesquelles ils exercent des mandats sociaux.

## Autres rémunérations

La rémunération des mandataires sociaux dirigeants est déterminée par référence aux principes énoncés dans le Code AFEP/MEDEF.

Les rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux dirigeants sont fonction principalement du niveau des responsabilités attachées à leurs fonctions et de leurs performances individuelles ainsi que des résultats du Groupe et de l'atteinte des objectifs fixés. Ils tiennent également compte des rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteurs d'activités et d'implantation internationale.

Une partie de la rémunération versée aux mandataires sociaux dirigeants repose sur l'atteinte d'objectifs financiers d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. Pour le Président-directeur général, les objectifs quantitatifs et qualitatifs pèsent à part égale dans la détermination du bonus ; pour le Directeur général délégué, ils comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Compte tenu du choix fait d'une stabilité des rémunérations fixes, le plafond de la partie variable est fixé à 250 % de la rémunération fixe pour le Président-directeur général, et à 150 % de celle-ci pour le Directeur général délégué.

Le détail des rémunérations et avantages en nature accordés au Président-directeur général et au Directeur général délégué figure dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* ».

Lors de sa réunion du 4 février 2010, le Conseil d'administration a approuvé, conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail de Monsieur Antonio Belloni – contrat suspendu pendant la durée de son mandat de Directeur général délégué ; cet engagement de non-concurrence d'une durée de douze mois prévoit le versement chaque mois d'une indemnité compensatoire égale à la rémunération mensuelle à la date de cessation des fonctions majorée du douzième du dernier bonus perçu. L'article 22 du code AFEP/MEDEF recommandant la cessation du contrat de travail du salarié devenant dirigeant mandataire social ne s'applique pas au Directeur général délégué, fonctions assumées depuis le 26 septembre 2001 par Monsieur Antonio Belloni.

Sous réserve de cette clause, aucun mandataire social dirigeant de la Société ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des plans d'options ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance. Les mandataires sociaux dirigeants ou salariés du Groupe sont éligibles aux plans d'options ou d'actions gratuites mis en place par la Société. Les informations relatives aux conditions et modalités d'attribution de ces plans figurent dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* ». Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des

actionnaires un plafond pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux mandataires sociaux dirigeants, considérant que le Comité de Sélection des Administrateurs et des rémunérations exclusivement composé d'Administrateurs indépendants et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution. Au titre des plans mis en place en 2013, 2014 et 2015, les actions gratuites de performance attribuées aux mandataires sociaux dirigeants au cours des trois derniers exercices représentent en moyenne moins de 9 % du total des attributions.

Pour les plans d'options mis en place depuis 2007 et les plans d'actions gratuites de performance mis en place depuis 2010, le Président-directeur général et le Directeur général délégué doivent en cas de levée de leurs options ou d'attribution définitive de leurs actions, conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions au nominatif pur dans les conditions définies par les plans et dont le détail figure dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* ».

La Charte du Conseil d'administration interdit en outre aux mandataires sociaux dirigeants de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil.

Les membres du Comité exécutif du Groupe, salariés ou dirigeants de sociétés françaises, justifiant d'une présence d'au moins six ans au sein dudit Comité, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le Groupe, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le Groupe à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes. Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le Groupe, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 331 400 euros au 31 décembre 2015). Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60 % de ladite rémunération de référence (avec un plafond de 798 840 euros au 31 décembre 2015) et la totalité des pensions servies en France (régime général de la Sécurité sociale et régimes complémentaires, notamment, de l'ARRCO et de l'AGIRC) et à l'étranger. Sur la base des rémunérations versées en 2015 aux dirigeants mandataires sociaux, le complément de retraite qui leur serait versé serait au maximum égal à 45 % de leur dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite pour l'année 2015 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 32.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains Administrateurs pour toutes missions spécifiques qui leur sont confiées par le Conseil d'administration. Son montant est déterminé par le Conseil d'administration et communiqué aux Commissaires aux comptes de la Société.

## 2. PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE

### 2.1. Définitions et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

#### 2.1.1. Référentiels

Cette partie du rapport et son plan s'appuient sur le cadre de référence de l'AMF du 22 juillet 2010 relatif aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

En ce qui concerne plus particulièrement le contrôle interne, le Groupe utilise un référentiel interne établi en cohérence avec le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), dans sa nouvelle version (2013).

#### 2.1.2. Définition et objectifs de la gestion des risques

Selon la définition du cadre de référence AMF, le risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation. Le Groupe a caractérisé les risques dits « majeurs » comme des risques susceptibles de porter atteinte à la continuité d'exploitation et/ou à l'atteinte des objectifs stratégiques et/ou à la réputation.

Les objectifs de la gestion des risques sont de :

- préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe et de ses marques ;
- sécuriser la prise de décision et les processus opérationnels par la vision globale, objective et partagée des menaces et opportunités potentielles ;
- mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et enjeux pesant sur nos activités.

#### 2.1.3. Définition et objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne comprend un ensemble de procédures et d'activités de contrôle adaptés aux caractéristiques propres de chaque société du Groupe, qui :

- contribue à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

Le contrôle interne vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale du Groupe et le Management des unités opérationnelles (les Maisons/les marques et leurs filiales) ;
- le bon fonctionnement des processus, notamment ceux concourant à la protection des actifs et de la valeur des marques ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

Le dispositif de contrôle interne dépasse le cadre strictement comptable et financier, et doit permettre au management des Maisons et filiales de se consacrer pleinement à la stratégie, au développement et à la croissance du Groupe.

#### 2.1.4. Limites

Un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue quant à la maîtrise globale des risques et des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à ces dispositifs, du fait des incertitudes du monde extérieur, du nécessaire jugement exercé pour arbitrer entre coûts et opportunités, ou des éventuels dysfonctionnements liés à une erreur ou à une défaillance humaine.

La structure du Groupe, composé d'un grand nombre de filiales très hétérogènes, dont certaines de taille modeste, est un facteur particulier de risque.

### 2.2. L'organisation et les acteurs des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

#### 2.2.1. Organisation du dispositif

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent l'activité du groupe de presse Les Echos, les yachts Royal Van Lent, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués de sociétés de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ces principes d'organisation :

- les sociétés holdings, dont la société mère LVMH SE, sont responsables de leurs propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du Groupe ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel uniques, et une plate-forme applicative centralisant l'ensemble des données de risques et de contrôle interne (Voir § 2.4.1 ci-après) ;



- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, au développement de sa marque ;
- chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

### 2.2.2. Éléments du cadre général de conformité

#### Les Valeurs éthiques du Groupe

Le Groupe a toujours marqué son engagement en faveur d'un comportement intègre et éthique dans les relations avec les clients, fournisseurs, employés et autres partenaires ; il exige des organisations claires, des responsabilités et pouvoirs définis et formalisés dans le respect du principe de séparation des tâches, l'évaluation régulière des performances du personnel, l'engagement pour la compétence et le développement des collaborateurs du Groupe.

Ces principes d'éthique et de gouvernance sont repris dans le Code de conduite, le Code de conduite Fournisseurs, et la Charte Environnement LVMH, tous disponibles sur le site institutionnel [www.lvmh.fr](http://www.lvmh.fr). Ces chartes et codes LVMH servent de base commune et de source d'inspiration à l'ensemble de nos marques. Le Groupe veille à la bonne déclinaison de ces principes dans les Maisons et à la mise en place de leur propre Code de conduite, charte fournisseurs, procédure de déclaration des conflits d'intérêt, et matrices de délégations fixant les responsabilités et pouvoirs de chacun.

#### La gestion des compétences et des talents

La gestion des compétences est un aspect important du dispositif de contrôle interne. LVMH veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne. Ces éléments sont précisés dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Ressources Humaines* » du Document de référence, §6.

#### La prévention de la fraude

Le Groupe a mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe.

#### Les normes et procédures internes

Le Groupe, à travers son Intranet finance, met à disposition l'ensemble des procédures régulièrement mises à jour concourant à l'information comptable et financière, et applicables à toutes les sociétés consolidées : il s'agit des procédures traitant notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement

(centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux...); ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

Cet Intranet est également utilisé pour la diffusion des principes et bonnes pratiques de contrôle interne :

- un guide très synthétique, les « Essentiels du contrôle interne » qui présente les bases de l'environnement général et les éléments incontournables sur les processus principaux : Ventes, Ventes de détail, Achats, Stocks, Clôture des comptes, et Systèmes d'information (contrôles généraux informatiques) ;
- le référentiel de contrôle interne LVMH, qui couvre 12 processus métier clés (Ventes, Ventes de détail, Achats, Licences, Voyages et déplacements, Stocks, Production, Cash, Immobilisations, Ressources Humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes). Des processus particuliers ont été développés pour refléter les caractéristiques propres à certaines activités (Eaux-de-vie et Terres à Vignes pour les Vins et Spiritueux, Fins de collection pour la Mode et Maroquinerie, Concessions pour les activités Duty Free). Ce référentiel détaille pour tout risque les contrôles clés attendus. Il est régulièrement mis à jour en prenant en compte les nouveaux Systèmes d'information et procédures ;
- les bonnes pratiques et outils sur des sujets que le Groupe considère importants : la fraude, les conflits d'intérêts, la délégation d'autorité, les plans de continuité d'activité, les plans de secours informatiques, les politiques et règles de sécurité informatique, la séparation des tâches, la maîtrise des frais média, les bonnes pratiques en magasin.

Une section « Risques majeurs » de l'Intranet Finance rassemble un référentiel de risques, les procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture de ces risques. Les bonnes pratiques sur les familles de risques opérationnels sélectionnées y sont également disponibles. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du risque. Les gestionnaires de risques, opérationnels et contrôleurs internes sont également associés à une communauté dédiée sur la plate-forme collaborative du Groupe.

#### Les Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la Direction des Systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des solutions mises en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès...) sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'information puis revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'un RSSI « Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information ». Les RSSI sont animés par le RSSI Groupe ; ils forment un réseau de vigilance quant à l'évolution des risques SI et mettent en place les dispositifs préventifs adéquats en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel.

Une démarche globale de tests d'intrusion depuis l'extérieur, l'intérieur ou les partenaires a également été menée et les plans d'actions sont suivis par la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

### 2.2.3. Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

#### Instances de gouvernance du Groupe

**Le Comité d'audit de la performance** s'assure du suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques. Il étudie les résultats des travaux de l'Audit interne et valide les orientations du programme d'Audit interne en termes de couverture pays, métiers et risques.

**Le Conseil d'administration** contribue à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions. Le Conseil est tenu régulièrement informé de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veille à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion (voir § 2 Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance).

Il est informé périodiquement, ainsi que son Comité d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

**Le Comité exécutif**, composé des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, définit les objectifs stratégiques dans le cadre des orientations déterminées par le Conseil d'administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition et la bonne application des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants.

#### Première ligne de maîtrise

**L'ensemble des collaborateurs du Groupe** contribuent à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

**Le management opérationnel** : l'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels est un point majeur du dispositif de contrôle interne appliqué aux processus métier ; ceux-ci mettent en œuvre au jour le jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

**Les Comités de direction des Maisons et filiales** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre.

Les Comités de direction des Maisons sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques majeurs ; ils révisent annuellement la cartographie des risques, évaluent le niveau de leur maîtrise et l'avancée des stratégies de couverture et plans d'actions associés.

#### Deuxième ligne de maîtrise

**La Direction juridique Groupe** joue un rôle central de conseil auprès des différents groupes d'activités du Groupe et veille à l'application des législations et des règlements en vigueur dans les pays où celui-ci est implanté.

**La Direction des risques et assurances Groupe**, au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, est particulièrement impliquée au niveau du Groupe dans la mise à disposition d'outils et de méthodologie, dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

La Direction des risques et assurances collabore avec l'Audit interne dans la définition et la mise en place des méthodes d'évaluation et processus de traitement de certains risques majeurs ou risques à impact étendu.

**Les autres Directions fonctionnelles**, présentées dans le chapitre 2.3.1, contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

**La Direction du contrôle interne**, rattachée au Directeur de l'Audit interne du Groupe, coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs. Elle anime un **réseau de contrôleurs internes** qui sont chargés, au sein des Maisons sous la responsabilité de leur Comité de direction, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions.

Comités dédiés :

- **Le Comité de sécurité des salariés** se réunit deux fois par an pour analyser l'efficacité des dispositifs assurant la sécurité des voyageurs et des salariés du Groupe à l'étranger, et prendre les décisions exigées par toute situation exceptionnelle.
- **Un Comité stratégique** a été mis en place en 2014 ; sa mission est de réfléchir de façon proactive sur les sujets touchant la responsabilité sociétale et environnementale du Groupe ; cette mission est menée en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles dans les Branches et Maisons. Ces réflexions et décisions menées très en amont doivent permettre de prévenir des crises médiatiques préjudiciables à la réputation de nos marques.

**Directions équivalentes dans les Marques ou Groupes d'activité** : l'organisation décrite ci-avant au niveau Groupe, a son équivalent dans les principales branches d'activités et marques du Groupe.

### Troisième ligne de maîtrise

La Direction de l'Audit interne du Groupe compte une douzaine de professionnels à fin décembre 2015. Cette équipe, centralement dirigée mais répartie sur deux bureaux, Paris et Hong-Kong, intervient dans l'ensemble du Groupe.

L'Audit interne opère dans le cadre d'un plan pluriannuel actualisé chaque année. Ce plan d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôles attendues. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques potentiels, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place...) et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés ; il peut être modifié en cours d'année en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes. Le plan d'audit est également préparé dans la perspective de couvrir l'ensemble des Maisons.

L'Audit interne intervient à la fois sur des thèmes opérationnels et sur les thèmes financiers. Environ cinquante missions sont réalisées chaque année ; en 2015, comme prévu dans les objectifs, la couverture a été légèrement renforcée dans les groupes d'activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques et

Distribution sélective, ainsi que sur la région Asie et la France. Une revue du processus d'auto-évaluation et de ses résultats est systématique pour les entités significatives concernées. Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par des visites sur site systématiques pour les sociétés présentant les enjeux les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du Groupe via un rapport de synthèse et un rapport détaillé précisant les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne. Les grandes orientations du plan d'audit, les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des principales recommandations sur les missions passées sont présentées au Comité d'audit de la performance ainsi qu'aux groupes d'activités concernés.

#### Acteurs externes

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001...) contribuent par leurs travaux et leurs recommandations au renforcement du dispositif actuel.

## 2.3. La gestion des risques et le contrôle interne propres à l'information financière et comptable

### 2.3.1. Organisation et acteurs

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des Directions suivantes de la Direction financière Groupe : Comptabilité et Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

**La fonction comptable et consolidation**, responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux des holdings, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document de référence. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du Groupe.

**La fonction contrôle de gestion**, responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale (voir § 2.3.4 Reporting de gestion ci-dessous) ; elle assure également le suivi des investissements et du cash-flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques. La fonction contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du reporting qu'elle produit, un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

Ces deux fonctions sont rattachées à la **Direction Financière Adjointe**.

**La Direction des Systèmes d'information** définit et met en place les Systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications, des centres d'hébergement informatique et des applications transversales partagés par l'ensemble du Groupe. Elle anime la politique de sécurité des systèmes et données, et aide les marques dans l'élaboration des plans de secours. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et sociétés.

**La Direction des financements et de la trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du Groupe qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, la rentabilité des excédents de trésorerie et des investissements, l'amélioration de la structure financière, et une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, de liquidité, de marchés et de contrepartie.

Au sein de cette Direction, la Trésorerie Internationale veille plus particulièrement à la centralisation des disponibilités excédentaires du Groupe, à la prévision des besoins de financements des sociétés par le biais de révisés trimestriels élaborés par ces sociétés, et répond aux besoins de liquidités et de financements court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette Direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique de couverture des risques de marché générés par les sociétés du Groupe. Il est à cet égard responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de taux et de contrepartie, destinée à limiter l'impact défavorable des fluctuations des taux d'intérêt et des risques de crédit des contreparties financières sur les opérations financières et les investissements.

Dans ce cadre, une politique de gestion et des procédures très strictes ont été mises en place pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Au sein de cette Direction, la distinction entre *front office* et *back office*, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur financier adjoint sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle en temps réel des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté périodiquement au Comité d'audit de la performance. Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières au Comité exécutif du Groupe et font l'objet d'une documentation détaillée.

**La Direction fiscale** coordonne la préparation des déclarations fiscales en veillant au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et définit la stratégie en matière de planning fiscal lié aux orientations opérationnelles du Groupe. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le reporting unifié des données fiscales.

**La Direction de la communication financière** est responsable de la coordination des informations diffusées à la communauté financière afin de donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site Internet...).

Chacune de ces Directions veille à la qualité du contrôle interne dans son domaine respectif via les **Directions financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales**, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolideur, Trésorier...). Des commissions financières réunissant les Directions financières des principales sociétés du Groupe et les Directions de la société mère LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les Directions centrales, ces commissions traitent notamment des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion.

## 2.3.2. Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables LVMH) et le système de reporting comptable et de gestion administré par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

## 2.3.3. Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions précises ; un système de remontées d'information adapté permet de traiter une information homogène, exhaustive et fiable dans des délais appropriés. Le Président et le Directeur financier de chaque société s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris les éléments figurant hors bilan, par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par Maison et groupe d'activités garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau du Groupe, les équipes responsables de la consolidation sont organisées par activité et sont en contact permanent avec les groupes d'activités et sociétés concernés ; cette proximité permet une meilleure compréhension et validation de l'information financière communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière et sa régularité au regard des normes sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

## 2.3.4. Reporting de gestion

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, un budget complet et des ré-estimés annuels. Des instructions détaillées sont envoyées aux sociétés pour chaque processus.

Ces grandes étapes de gestion sont l'occasion d'analyses approfondies des données réelles en comparaison des données budgétaires et de celles de l'année précédente, et d'un dialogue permanent entre les filiales et le Groupe, élément indispensable au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau Groupe, spécialisée par activité, est en contact permanent avec les groupes d'activités et les sociétés concernés, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence des Directions concernées de la Direction financière ; durant ces réunions, les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe.

## 2.4. La formalisation et le pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

### 2.4.1. La démarche ERICA « *Enterprise Risk and Internal Control Assessment* »

Répondant aux directives européennes et l'ordonnance de décembre 2008, le Groupe a ajusté sa démarche, dénommée ERICA « *Enterprise Risk and Internal Control Assessment* », démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

La responsabilité des marques principales et branches dans cette démarche et les dispositifs mis en œuvre est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation « ERICA », portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le Directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et décrivent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Ces lettres sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) ; elles sont communiquées à la Direction financière et à la Direction de l'Audit et du contrôle interne Groupe. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes ;
- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne, lettre mentionnée précédemment au § 2.3.3.

Depuis 2013, et selon les circonstances, les Présidents de Maisons sont amenés à présenter au Comité d'audit la démarche de progrès menée sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives.

Enfin le Comité d'audit a décidé en 2013 de déployer le dispositif ERICA sur l'ensemble des entités du Groupe à l'horizon 2015 ; un délai de 2 ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

Au 30 juin 2015, ce dispositif d'auto-évaluation couvre 90 % des entités de gestion et 97 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les données d'évaluation des contrôles et des risques majeurs sont saisies par chacune des entités et centralisées dans une base de données applicative gérée par la holding.

### 2.4.2. Le pilotage des risques majeurs

Les risques sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. Dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des chapitres dédiés.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier (atteinte à l'image et à la réputation, contrefaçon et marché parallèle, risques industriels et environnementaux, risque de change et taux...) ; ces risques sont détaillés dans le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration – Le groupe LVMH* » du Document de référence, § 2 « Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance ».

### 2.4.3. Le pilotage du dispositif de contrôle interne

La surveillance continue du dispositif de contrôle interne et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux.

Une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur le contrôle détectif en complément du niveau préventif.

Un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle, comprenant une liste unique de 82 contrôles clés établie par le contrôle interne Groupe et extraits du référentiel de contrôle interne décrit au § 2.2.2, sur lequel la Direction de chaque entité significative s'appuie. Chaque entité suit la méthodologie inchangée depuis 2006 :

- revue des insuffisances et suivi par les managers et la Direction de leur remédiation ;
- formalisation et documentation de cette revue.

Les Commissaires aux comptes sont tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes rendus périodiques.

Les travaux de revue effectués par l'Audit interne Groupe et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la Direction générale du Groupe. La revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations est partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

#### 2.4.4. Actions récentes menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne

Depuis 2011, sous l'impulsion de la Direction de l'Audit et du contrôle interne, les marques travaillent à la mise en œuvre et au maintien de leurs plans de continuité d'activité (PCA) ; des sessions de formation et d'échange de bonnes pratiques sont régulièrement organisées. Une conférence Groupe s'est tenue fin 2014, dédiée aux risques associés à la « *Supply chain* ». Fin 2015, le Groupe a lancé une démarche d'évaluation indépendante des plans de continuité opérationnels des 10 Maisons les plus significatives. Cette démarche menée avec l'aide d'un cabinet extérieur se déroulera sur 2016 et 2017.

Concernant les risques majeurs, la démarche Erica lancée depuis 3 ans sensibilise les Maisons aux besoins d'identification et de maîtrise des risques pouvant menacer leur stratégie, leur activité ou leur marque. Les principaux risques pilotés activement par nos Maisons sur 2015 ont été le risque médiatique – le risque de sécurité et sûreté de nos employés et de nos divers publics – la perte de données sensibles – l'accident majeur sur un site – les dommages, pertes ou vols de biens – la défaillance d'un fournisseur stratégique – la défaillance critique des systèmes informatiques y compris nos systèmes industriels – le risque sur approvisionnement – les risques sociaux et environnementaux.

L'importance de ce pilotage a été renforcée à nouveau début 2015 : deux ateliers méthodologiques ont été mis en place mettant

notamment en avant les méthodologies et bonnes pratiques au sein du Groupe et celles de sociétés cotées à l'extérieur du Groupe.

Au plan du contrôle interne, de nombreuses initiatives ont été menées sur des thématiques diverses telles que :

- le déploiement par nos Maisons de l'outil « SMART » (Store MAnager Retail Toolkit) développé par le Groupe en 2014 ;
- le renforcement du contrôle interne sur les stocks et la recouvrabilité des créances compte tenu d'un contexte économique tendu dans certaines zones géographiques ;
- la sécurisation des Systèmes d'information et la sensibilisation au risque de cyber sécurité ;
- la sensibilisation continue aux risques de fraude par les Maisons.

En parallèle, le dispositif d'auto-évaluation a été resserré pour le prochain cycle annuel 2016 autour :

- d'un périmètre d'entités plus ciblé – entités les plus significatives ou jugées « à risque » ;
- d'un socle commun d'auto-évaluation plus sélectif – 67 contrôles contre 82 en 2015 et 2014 ;
- d'une extension de nos référentiels sur les contrôles fondamentaux spécifiques à nos métiers – ce projet a été initié en 2015 avec les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Vins et Spiritueux ; il sera poursuivi et élargi en 2016 aux autres métiers du Groupe.

### 3. 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 DE LA SOCIÉTÉ LVMH MOËT HENNESSY - LOUIS VUITTON

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton 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 ce 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 12 février 2016

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Thierry Benoit    Guillaume Troussicot

ERNST & YOUNG et Autres  
Jeanne Boillet    Gilles Cohen