



**DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE  
2011**

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**L'ORÉAL**

# Sommaire

	Page		Page
<b>1</b>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>3</b>	
1.1.	Mission	4	
1.2.	Historique	5	
1.3.	Activités et stratégie	5	
1.4.	International et marché cosmétique	8	
1.5.	Recherche et innovation : l'excellence, pour répondre aux besoins de tous les marchés	12	
1.6.	Opérations	14	
1.7.	Politique d'investissements	17	
1.8.	Facteurs de risques	17	
1.9.	Politique d'information	24	
<b>2</b>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	<b>27</b>	
2.1.	Rappel des principes	28	
2.2.	La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	29	
2.3.	Rémunérations des mandataires sociaux	53	
2.4.	Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux	59	
2.5.	Les procédures de Contrôle Interne (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne)	59	
2.6.	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	66	
2.7.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	67	
<b>3</b>	<b>Commentaires sur l'exercice 2011</b>	<b>69</b>	
3.1.	Rapport d'Activité de l'année 2011	70	
3.2.	Chiffres Clés	76	
3.3.	Evénements récents et perspectives	85	
<b>4</b>	<b>Comptes consolidés</b>	<b>87</b>	
4.1.	Comptes de résultat consolidés comparés	88	
4.2.	Etats consolidés du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	89	
4.3.	Bilans consolidés comparés	90	
4.4.	Tableaux de variations des capitaux propres consolidés	91	
4.5.	Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	92	
4.6.	Notes Annexes	93	
4.7.	Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011	140	
4.8.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	145	
<b>5</b>	<b>Comptes Sociaux</b>	<b>147</b>	
5.1.	Comptes de résultat comparés	148	
5.2.	Bilans comparés	149	
5.3.	Variation des capitaux propres	150	
5.4.	Tableau des flux de trésorerie	151	
5.5.	Notes Annexes	152	
5.6.	Liste des filiales et participations au 31 décembre 2011	169	
5.7.	Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.	173	
5.8.	Résultats financiers sur 5 ans	174	
5.9.	Titres de participation (principales variations et franchissement de seuil)	175	
5.10.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	176	
<b>6</b>	<b>Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de l'entreprise</b>	<b>179</b>	
6.1.	Informations sociales	180	
6.2.	Informations environnementales	194	
6.3.	Informations sociétales	199	
<b>7</b>	<b>Informations boursières / Capital social</b>	<b>205</b>	
7.1.	Renseignements sur la Société	206	
7.2.	Informations concernant le capital social	208	
7.3.	Actionnariat	210	
7.4.	Marché du titre	219	
<b>8</b>	<b>Assemblée Générale</b>	<b>225</b>	
8.1.	Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions	226	
8.2.	Projet de résolutions Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012	230	
8.3.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées	234	
<b>9</b>	<b>Annexes</b>	<b>235</b>	
9.1.	Responsables du contrôle des comptes et honoraires	236	
9.2.	Informations financières historiques incluses par référence	236	
9.3.	Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	237	
9.4.	Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	237	
9.5.	Table des matières	238	
9.6.	Table de concordance du Document de Référence	240	
9.7.	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	242	
9.8.	Table de concordance du Rapport de Gestion	243	

# L'ORÉAL

## Document de Référence 2011

/ Rapport Financier Annuel

AUTORITÉ  
DES MARCHÉS FINANCIERS  
**AMF**

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 mars 2012 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.

Imprimé sur un papier exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.  
[www.pefc-france.org](http://www.pefc-france.org)





# 1

## Présentation du Groupe

<b>1.1. Mission</b>	<b>4</b>	<b>1.6. Opérations</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Historique</b>	<b>5</b>	1.6.1. Du sourcing à la livraison, une amélioration continue de l'efficacité industrielle	14
<b>1.3. Activités et stratégie</b>	<b>5</b>	1.6.2. Un modèle industriel bien rodé	14
1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête	5	1.6.3. Démarche de progrès et optimisation de la production	14
1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe	6	1.6.4. Des partenariats de long terme avec les fournisseurs	14
<b>1.4. International et marché cosmétique</b>	<b>8</b>	1.6.5. L'Oréal et ses partenaires : associés pour innover	14
1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés	8	1.6.6. Des engagements forts en matière de responsabilité sociale et de sécurité	14
1.4.2. Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest	9	1.6.7. La protection de l'environnement au cœur de la production	15
1.4.3. Une volonté de croissance durable et partagée	9	<b>1.7. Politique d'investissements</b>	<b>17</b>
1.4.4. Un immense potentiel de développement	9	<b>1.8. Facteurs de risques</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Recherche et innovation : l'excellence, pour répondre aux besoins de tous les marchés</b>	<b>12</b>	1.8.1. Risques liés à l'activité	17
1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe	12	1.8.2. Risques juridiques	19
1.5.2. Un temps d'avance dans les principes actifs	12	1.8.3. Risques industriels et environnementaux	20
1.5.3. Créer de nouvelles plateformes technologiques : un avantage compétitif décisif	12	1.8.4. Risque de contrepartie	21
1.5.4. Un engagement permanent pour prédire l'innocuité et l'efficacité des produits	12	1.8.5. Risque client	21
1.5.5. Le centre mondial de production de tissus biologiques reconstruits	13	1.8.6. Risque de liquidité	21
1.5.6. La recherche à l'écoute du marché	13	1.8.7. Risques financiers et de marché	22
		1.8.8. Assurance	23
		<b>1.9. Politique d'information</b>	<b>24</b>
		1.9.1. Des supports de communication modernes et complémentaires	24
		1.9.2. Des rencontres très nombreuses pour un dialogue régulier et approfondi	25

## 1.1. Mission

### La beauté pour tous

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal se consacre à un seul et unique métier, la beauté. Un métier riche de sens, parce qu'il permet à chacun d'exprimer sa personnalité, de prendre confiance en soi, et de s'ouvrir aux autres.

**La beauté est un langage.**

L'Oréal s'est donné pour mission d'offrir à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. En répondant à l'infinie diversité des besoins et des envies de beauté à travers le monde.

**La beauté est universelle.**

Depuis sa création par un chercheur, le Groupe repousse les frontières de la connaissance. Sa Recherche unique lui permet d'explorer sans cesse de nouveaux territoires et d'inventer les produits du futur en s'inspirant des rituels de beauté du monde entier.

**La beauté est une science.**

Faciliter l'accès à des produits qui contribuent au bien-être, mobiliser sa force d'innovation pour préserver la beauté de la planète, accompagner les communautés qui l'entourent. Autant de défis exigeants, sources d'inspiration et de créativité pour L'Oréal.

**La beauté est un engagement.**

En s'appuyant sur la diversité de ses équipes, la richesse et la complémentarité de son portefeuille de marques, L'Oréal a fait de l'universalisation de la beauté son projet pour les années à venir.

**L'Oréal, au service de la beauté pour tous.**

## 1.2. Historique

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

## 1.3. Activités et stratégie

### 1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête

#### 1.3.1.1. Un marché porteur : un potentiel immense

Le marché cosmétique mondial est un marché de près de 150 milliards d'euros en prix nets fabricants. Au cours des quinze dernières années, sa croissance annuelle moyenne est estimée à 4 % environ. En croissance forte et régulière, ce marché est aussi particulièrement solide et résilient : au plus fort de la crise économique mondiale de 2008-2009, il a continué à progresser de près de + 3 % en 2008 et + 1 % en 2009 avant de repartir en hausse de + 4,2 % en 2010 et + 4,4 % en 2011 <sup>(1)</sup>. Parce que le monde aura toujours besoin de beauté, le marché cosmétique mondial a un avenir prometteur. Sous les effets conjugués de l'accroissement

démographique, de l'urbanisation, du progrès des infrastructures et de la croissance du PIB mondial, la population ayant accès aux cosmétiques modernes pourrait croître de 50 % dans les vingt années à venir, portée par l'émergence rapide d'une classe moyenne urbaine dans les Nouveaux Marchés.

#### 1.3.1.2. Une vocation : la beauté pour tous

Depuis plus de cent ans, L'Oréal repousse les frontières de la science pour inventer la beauté et offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. Donner à chacun l'accès à la beauté en proposant des produits en accord avec ses besoins, sa culture, ses attentes dans leur infinie diversité. C'est le vrai sens de notre métier.

(1) Source : Estimations L'Oréal.

### 1.3.1.3. La recherche et l'innovation : inventer le futur de la beauté

L'Oréal place la recherche et l'innovation au cœur de son modèle de développement. Avec 19 centres de recherche et 16 centres d'évaluation implantés sur tous les continents, le Groupe a développé plus de 130 molécules au cours des 40 dernières années. 3 676 chercheurs travaillent à la mise au point de nouvelles formules et ont déposé 613 brevets en 2011. L'Oréal entre aujourd'hui dans l'ère de l'universalisation et de la beauté pour tous. L'exploration de nouveaux territoires scientifiques et technologiques s'enrichit de la dimension mondiale : par sa connaissance intime de la peau et du cheveu sous toutes les latitudes, la recherche de L'Oréal crée des produits cosmétiques adaptés à la diversité du monde.

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

Avec 27 marques internationales d'origines culturelles diverses et présentes dans tous les canaux de distribution, L'Oréal peut aller à la rencontre des aspirations de tous les consommateurs quels que soient leurs origines, leurs habitudes de beauté ou leurs niveaux de revenus. Les équipes de L'Oréal conçoivent de nouveaux produits dans tous les métiers de la cosmétique : les soins du cheveu, la coloration, les soins de la peau, le maquillage et les parfums.

### 1.3.1.5. L'internationalisation du développement : séduire un milliard de nouveaux consommateurs

Présent dans 130 pays, le Groupe a su, au cours de ses 100 premières années d'existence, séduire près d'un milliard de consommateurs soit environ 15 % de la population de la planète. Avec l'accélération de la mondialisation, la mission de L'Oréal s'élargit : fort de ses positions internationales et de sa puissance d'innovation, le Groupe a pour ambition de conquérir près d'un milliard de nouveaux consommateurs dans les 10 ou 15 prochaines années.

### 1.3.1.6. Un engagement pour une croissance durable, responsable et partagée

Avec un bilan particulièrement sain et une situation financière solide, le Groupe peut envisager l'avenir avec confiance. Soutenu par un actionariat fidèle, une gouvernance vigilante et la stabilité de ses dirigeants, L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne. Bâtie sur un modèle économique solide, L'Oréal est aussi une entreprise qui se veut exemplaire, exigeante pour limiter son empreinte sur la planète, et toujours plus créative pour inventer de nouveaux modèles de consommation durable.

## 1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe

### 1.3.2.1. L'Oréal S.A.

La Société L'Oréal exerce une fonction de holding et de coordination stratégique, scientifique et industrielle du Groupe dans le monde. L'essentiel des filiales a un rôle de commercialisation des produits fabriqués par les usines du Groupe. La Société L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. En parallèle, L'Oréal S.A. qui a son siège en France y exerce une activité commerciale spécifique à ce marché.

### 1.3.2.2. Branches et Divisions

La Branche cosmétique, qui représente la majeure partie de l'activité du Groupe (93 % du chiffre d'affaires en 2011), compte 4 Divisions opérationnelles correspondant chacune à un circuit de commercialisation :

- ◆ **la Division Produits Professionnels** commercialise des produits utilisés mais aussi vendus dans les salons de coiffure. Partenaire privilégié des coiffeurs du monde entier, elle les accompagne dans toutes les facettes de leur développement et leur propose une formation de haut niveau. Son portefeuille de marques différenciées lui permet de répondre aux attentes de tous les types de salons. Marques de la Division Produits Professionnels : L'Oréal Professionnel, Redken, Kérastase, Matrix ;
- ◆ **la Division Produits Grand Public** propose le meilleur de l'innovation cosmétique à des prix accessibles dans tous les canaux de grande diffusion (hypermarchés, supermarchés, drugstores et magasins traditionnels) sur tous les continents. Marques de la Division Produits Grand Public : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Softsheen Carson, Essie ;
- ◆ **L'Oréal Luxe** réunit un ensemble unique de marques de prestige. La distribution de ces marques est sélective et se partage entre grands magasins, parfumeries, *travel retail*, mais aussi boutiques en propre et sites de e-commerce. Marques de la Division L'Oréal Luxe : Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Kiehl's, Ralph Lauren, Shu Uemura, Cacharel, Helena Rubinstein, Diesel, Clarisonic et Viktor & Rolf ;
- ◆ **la Division Cosmétique Active** diffuse ses produits dans tous les circuits de distribution de produits de santé à travers le monde, principalement en pharmacies, drugstores, médispas et, dans certains pays, chez les dermatologues. Son portefeuille unique de marques, qui couvre tous les besoins des consommateurs en termes de santé-beauté, et son partenariat privilégié avec les professionnels de la santé font de cette Division le n° 1 mondial de la dermocosmétique. Marques de la Division Cosmétique Active : Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Innéov, Roger & Gallet.

La Branche The Body Shop représente environ 4 % du chiffre d'affaires consolidé en 2011. Créée en 1976 en Grande-Bretagne par Dame Anita Roddick, The Body Shop est réputée pour son engagement éthique et ses produits à base d'ingrédients naturels. Plus de 65 % des produits contiennent des ingrédients provenant de son programme Community Fair Trade. Présente dans plus de 60 pays, la marque distribue ses produits et exprime ses valeurs à travers un réseau de boutiques exclusives mais aussi dans des circuits de distribution complémentaires : ventes par Internet et dans les boutiques d'aéroports.

La Branche dermatologie, qui représente environ 3 % du chiffre d'affaires du Groupe (part revenant à L'Oréal), est constituée de Galderma, joint-venture créée entre L'Oréal et Nestlé il y a 30 ans. En croissance régulière depuis de nombreuses années, le laboratoire Galderma a franchi en 2010 la barre du milliard d'euros de chiffre d'affaires et s'affirme comme un des leaders de la dermatologie.



(1) La quasi-totalité des filiales sont rattachées 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 pages 140 à 144 et pages 169 à 173.

### 1.3.2.3. Directions de support

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

- ◆ Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, en charge de la recherche fondamentale et appliquée ;
- ◆ Direction Générale des Opérations, en charge de la coordination de la production et de la *Supply chain* ;
- ◆ Direction Générale des Ressources Humaines, en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale ;
- ◆ 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 ;
- ◆ Direction de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques, en charge de la coordination de la communication corporate, de la coordination de la communication des divisions et des marques et du Développement Durable.

### 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 ses pays :

- ◆ zone Europe de l'Ouest ;
- ◆ zone Amérique du Nord ;
- ◆ zone Asie, Pacifique ;
- ◆ zone Amérique Latine ;
- ◆ 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
Jean-Philippe Blanpain	Directeur Général Opérations
Nicolas Hieronimus	Directeur Général L'Oréal Luxe
Jean-Jacques Lebel	Vice-Président, Directeur Général Produits Grand Public
Brigitte Liberman	Directrice Générale Cosmétique Active
Marc Menesguen	Directeur Général Marketing Stratégique
Christian Mulliez	Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances
Alexandre Popoff	Directeur Général Zone Amérique Latine
Sara Ravella	Directrice Générale Communication, Développement Durable et Affaires Publiques
Frédéric Rozé	Directeur Général Zone Amérique du Nord
Geoff Skingsley	Directeur Général Zone Afrique, Moyen-Orient
Jérôme Tixier	Directeur Général Ressources Humaines
An Verhulst-Santos	Directrice Générale Produits Professionnels
Jochen Zaumseil	Directeur Général Zone Asie, Pacifique

## 1.4. International et marché cosmétique

### 1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés

L'Oréal est présent dans 130 pays sur les 5 continents. Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest. En 2011, il a réalisé 38,4 % de ses ventes cosmétiques sur ce territoire, confirmant le poids de cette zone dans son chiffre d'affaires.

Dès la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, L'Oréal a pris pied en Amérique du Nord. Le Groupe a confié dans un premier temps la distribution de ses produits à des sociétés de distribution,

réunies en 1953 autour d'un agent exclusif, Cosmair. A 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. L'acquisition de marques comme Maybelline (1996), ou Matrix (2000), a définitivement ancré le Groupe en Amérique du Nord. En 2011, ses ventes y ont augmenté de 5,5 % à données comparables, pour atteindre 23,3 % des ventes mondiales cosmétiques.

Malgré l'importance des marchés développés, leur part relative dans le chiffre d'affaires du Groupe baisse d'année en année au profit des Nouveaux Marchés.

### 1.4.2. Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest

Dès les années 1970, la zone Amérique Latine se développe avec une organisation multidivisions 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 à nos 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 %.

En 1997, le Groupe crée en Asie une grande zone multidivisions 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 une nouvelle frontière du développement dans les Nouveaux Marchés : le nombre de filiales y est passé de 5 à 9 au cours des trois dernières années.

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 38,3 % en 2011. Cette progression est appelée à se poursuivre.

### 1.4.3. Une volonté de croissance durable et partagée

Soucieux de préserver l'avenir et de mettre en place les bases d'une croissance pérenne, le Groupe s'attache à développer

sa présence dans les Nouveaux Marchés 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 respectent les mêmes règles de diminution des rejets et de réduction de l'empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines ;
- ◆ chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, aux grands programmes de mécénat de la Fondation L'Oréal tels que, For Women In Science, Coiffeurs du monde contre le SIDA.

Cette démarche d'ensemble est conforme à l'ambition du Groupe, leader mondial des produits cosmétiques : rendre le Monde plus beau.

### 1.4.4. Un immense potentiel de développement

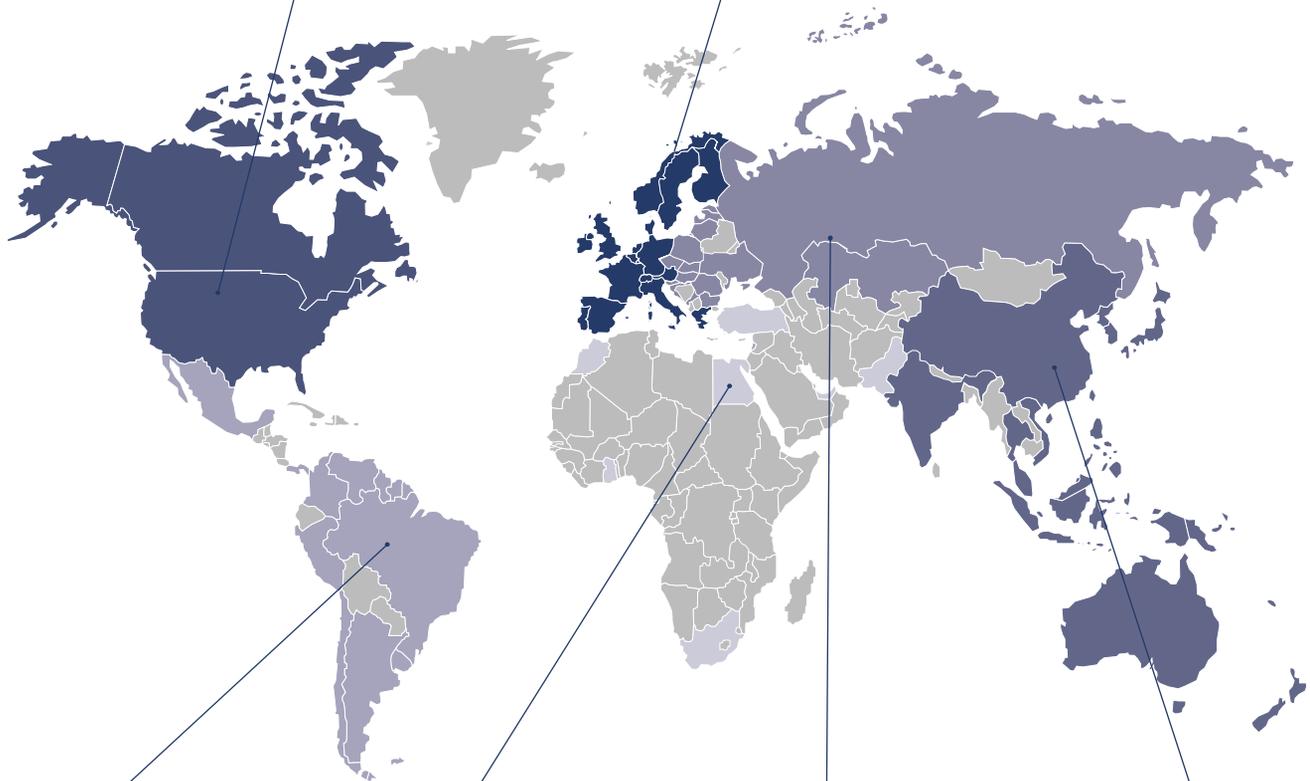
Outre les grands pays dits du BRIMC (Brésil, Russie, Inde, Mexique et Chine), L'Oréal a notamment identifié parmi ses « marchés de croissance » les pays suivants : Pologne, Ukraine, Argentine, Colombie, Indonésie, Thaïlande, Vietnam, Philippines, Turquie, Egypte, Arabie Saoudite, Pakistan, Kazakhstan, Afrique du Sud, Nigeria.

Dans chacun de ces pays, la consommation de produits cosmétiques par habitant est à un niveau 10 à 20 fois inférieur à celle des pays matures. Plusieurs dizaines de millions d'habitants accèdent chaque année 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 tous les hommes dans leur infinie diversité. Tels sont les fondements de l'universalisation de la beauté.

AMERIQUE DU NORD
23,3 % DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE
+ 5,5 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 4,3 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 4 406 M€
Résultat d'exploitation : 18,4 % (en % du chiffre d'affaires)

EUROPE DE L'OUEST
38,4 % DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE
+ 0,6 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 0,7 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 7 247 M€
Résultat d'exploitation : 20,9 % (en % du chiffre d'affaires)



AMERIQUE LATINE
8,9 % des ventes cosmétiques du Groupe
+ 13,2 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 10,9 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 1 681 M€

AFRIQUE, MOYEN-ORIENT
3,1 % des ventes cosmétiques du Groupe
+ 10,5 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 6,3 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 581 M€

EUROPE DE L'EST
7,1 % des ventes cosmétiques du Groupe
- 2,8 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 3,9 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 1 337 M€

ASIE, PACIFIQUE
19,2 % des ventes cosmétiques du Groupe
+ 13,0 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 4,4 % Evolution du marché en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 3 619 M€

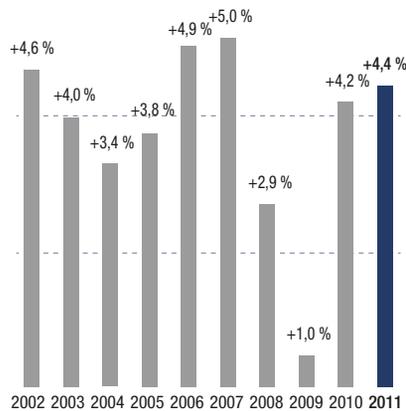
NOUVEAUX MARCHES
38,3 % DES VENTES COSMÉTIQUES DU GROUPE
+ 9,5 % Croissance des ventes 2011 <sup>(1)</sup>
+ 5,8 % Evolution des marchés en 2011 <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires : 7 218 M€
Résultat d'exploitation : 18,4 % (en % du chiffre d'affaires)

(1) A données comparables.

(2) Source : Estimations L'Oréal.

## Le marché cosmétique mondial de 2002 à 2011 <sup>(1)</sup>

(taux de croissance annuel en %)

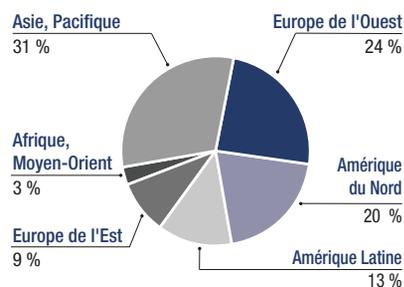


Le marché cosmétique mondial est un marché de 153 milliards d'euros, et sa croissance en 2011 est estimée à +4,4%<sup>(1)</sup>. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique n'a pas changé de comportement depuis la crise. Il n'y a eu ni dévalorisation, ni banalisation, ni massification du marché. Au contraire, l'aspiration à la qualité est plus forte que jamais, avec une prime à la technologie, à 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.

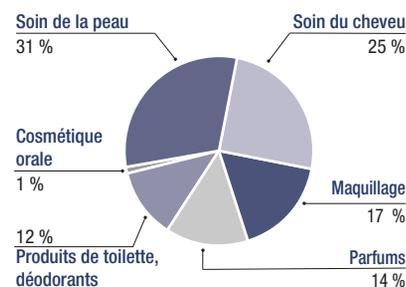
## Répartition du marché cosmétique mondial en 2011 <sup>(1)</sup>

(en %)

### Par zone géographique



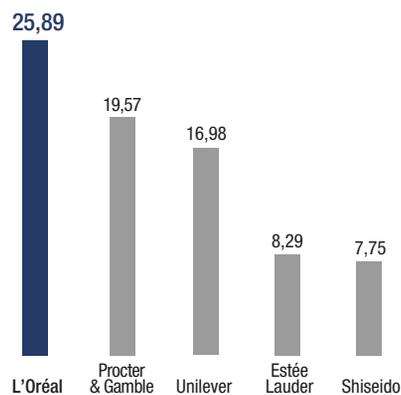
### Par catégorie de produits



Pour le marché cosmétique mondial, 2011 est l'année du luxe. Avec une croissance de +7,7%, le marché sélectif rayonne et retrouve le poids qu'il avait dans le marché en 2007<sup>(1)</sup>. Il contribue à 35% de la croissance mondiale, Asie et Etats-Unis en tête<sup>(1)</sup>. Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés apportent toujours plus de croissance : hors Japon, ils représentent cette année 87% de la croissance du marché mondial<sup>(1)</sup>. Les consommateurs ont plus que jamais besoin de couleur : coloration des cheveux, vernis à ongles et maquillage en général. Sans oublier les parfums dont la magie opère toujours.

## Principaux acteurs mondiaux <sup>(2)</sup>

(chiffre d'affaires en milliards de US \$)



Les positions concurrentielles et parts de marché détenues par les divisions et marques du groupe citées dans ce rapport 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) Source : Estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

(2) Source : "Beauty's top 100" WWD, août 2011, en chiffres d'affaires 2010.

## 1.5. Recherche et innovation : l'excellence, pour répondre aux besoins de tous les marchés

### 1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe

Il y a plus d'un siècle, un scientifique, Eugène Schueller, fondait L'Oréal en lançant une innovation majeure : la coloration inoffensive pour cheveux. La recherche s'inscrit dès lors comme un des éléments de l'ADN du Groupe. Elle devient très vite l'une des clés de sa réussite. En conservant toujours un temps d'avance en la matière, L'Oréal a intégré la recherche dans un processus de développement durable. Les ingrédients utilisés et les travaux menés respectent les consommateurs, l'environnement et la biodiversité.

Aujourd'hui, en partant à la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforcé ses investissements. Avec un budget de 721 millions d'euros en 2011, en croissance de 8,4 % par rapport à l'année précédente, la recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité.

### 1.5.2. Un temps d'avance dans les principes actifs

Le département de recherche fondamentale de L'Oréal a été créé en 1963. Sa conviction : la connaissance de la peau et du cheveu permet aux chercheurs de L'Oréal d'imaginer de nouveaux concepts qui mènent à la synthèse de nouvelles molécules. Le Groupe a par la suite multiplié le nombre de dépôts de brevets (613 en 2011) et développé de nombreux principes actifs, dont les principaux sont à la source des produits phares du Groupe.

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.

Parmi ces grandes molécules, on peut citer l'Ionène G, lancé en 1978 dans la coloration avec Majirel pour assurer un vrai respect de l'intégrité du cheveu ; le Mexoryl SX, filtre solaire lancé en 1982 dans la gamme Vichy Capital Soleil ; le Proxylane, apparu pour la première fois en 2006 dans la gamme Absolue BX de Lancôme pour traiter les rides profondes ; et plus récemment, le LR2412, utilisé dans le soin Visionnaire de Lancôme, lancement phare de l'année 2011 qui réduit les rides tout en homogénéisant le teint.

### 1.5.3. Créer de nouvelles plateformes technologiques : un avantage compétitif décisif

La recherche de L'Oréal innove pour toutes les divisions, toutes les marques, toutes les catégories de produits. Le Groupe crée des formules dont les textures et les usages optimisent l'efficacité des actifs. A titre d'exemple, L'Oréal Professionnel a lancé en 2009 la gamme de coloration INOA dont le système formulatoire ODS (Oil Delivery System) permet de s'affranchir de l'ammoniaque dans la coloration d'oxydation. ODS est aujourd'hui une plateforme technologique qui se décline dans les métiers capillaires.

### 1.5.4. Un engagement permanent pour prédire l'innocuité et l'efficacité des produits

L'innocuité et l'efficacité des innovations technologiques de L'Oréal sont essentielles. Pour répondre à ces exigences, 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.

Les plus grands progrès ont été faits grâce à l'ingénierie tissulaire, qui a permis en 1983 la reconstruction du premier épiderme humain, puis, en 1996, de la première peau complète (épiderme et derme). Grâce à ces modèles, L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989, soit 14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe. En trois décennies, le Groupe s'est constitué une véritable expertise en matière de tissus reconstruits. Aujourd'hui, neuf modèles de peau et de cornée reconstruites ont été mis au point.

Ces modèles sont de fabuleux outils pour prédire la sécurité et l'efficacité de nos produits et permettent de réduire les délais de mise sur le marché.

#### Budget de recherche et innovation

(en millions d'euros, incluant 50% des frais de recherche de Galderma)

2009	609
2010	665
2011	721

#### Salariés de la recherche

(inclus 50% des salariés de la recherche de Galderma)

2009	3313
2010	3420
2011	3676

#### Nombre de brevets

(recherche cosmétique et dermatologique)

2009	674
2010	612
2011	613

### 1.5.5. Le centre mondial de production de tissus biologiques reconstruits

En 2011, L'Oréal a inauguré son centre mondial d'évaluation prédictive à Gerland (Lyon). Dédié à l'évaluation prédictive de la sécurité et de l'efficacité des ingrédients et des produits, ce centre est le premier site de l'industrie cosmétique à produire des tissus biologiques reconstruits (130 000 unités par an).

Les performances du Groupe, en termes d'évaluation prédictive, bénéficient aussi du patrimoine de données considérable que L'Oréal a développé au fil de 100 années d'innovations exclusives dans la cosmétique. Le Groupe dispose aujourd'hui d'une importante base de données sur plusieurs dizaines de milliers de molécules. Grâce à un système de modélisation informatique, le croisement de toutes ces données permet de prédire l'efficacité et la sécurité des ingrédients et des produits, en renforçant la fiabilité et en améliorant le coût des formules.

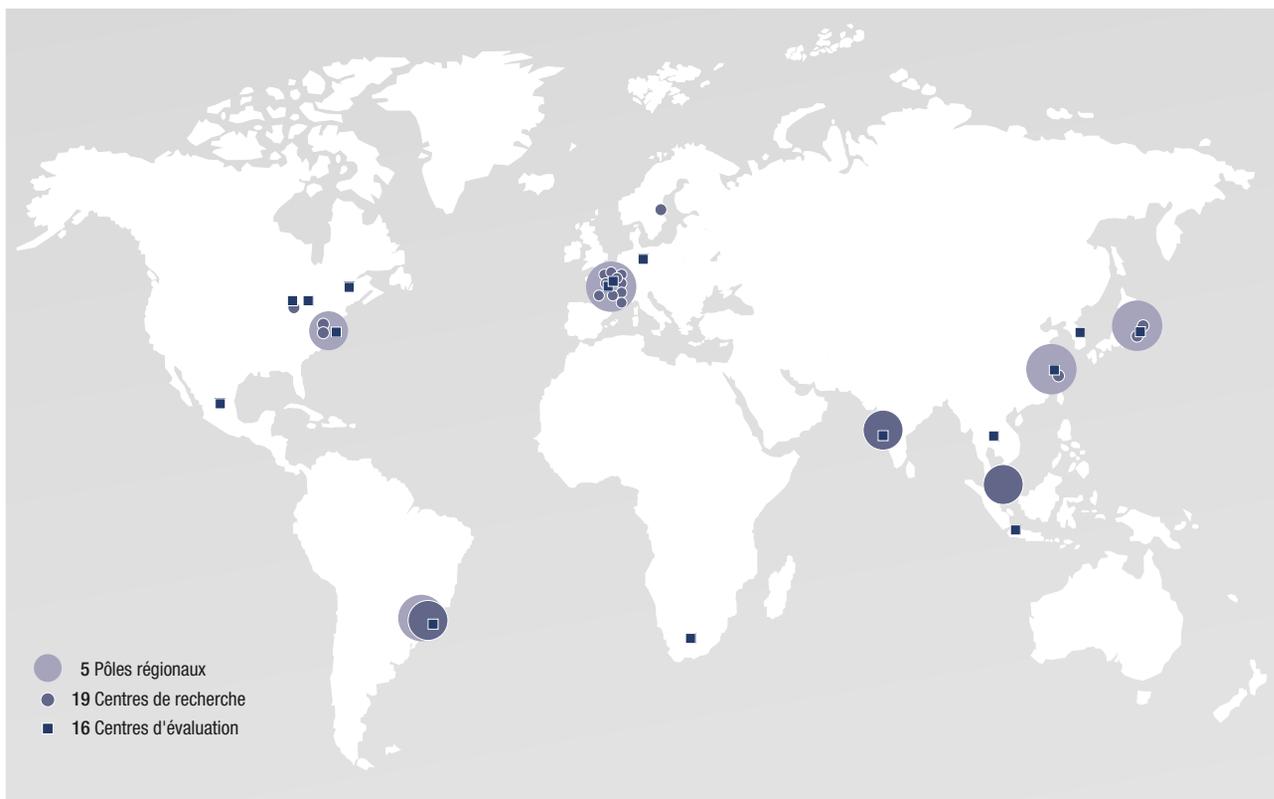
### 1.5.6. La recherche à l'écoute du marché

Toutes les étapes de la recherche qui mènent au lancement d'un produit innovant sont connectées au marché. Il existe une véritable interaction entre recherche et marketing.

Cette démarche est intimement liée à la stratégie de développement du Groupe dans les Nouveaux Marchés. Les consommateurs en Inde ne sont pas les mêmes qu'en Chine ou en Europe. Leurs besoins et leurs aspirations cosmétiques sont différents. Pour être à l'écoute de ses clients dans leur diversité, L'Oréal a créé au sein de la Direction de l'Innovation, un Département Consumer & Market Insights pour bâtir une banque mondiale de données consommateurs par catégorie de produit et par grande région du monde. C'est à travers ces études que sont recensés les besoins et attentes cosmétiques des consommateurs du monde entier sur 15 marchés prioritaires pour le Groupe.

1

#### Implantations de la recherche dans le monde



#### Recherche locale et adaptation des produits

Pour s'adapter aux consommateurs du monde entier, la recherche de L'Oréal est présente dans toutes les zones géographiques à travers ses 19 centres de recherche cosmétique et dermatologique et 16 centres d'évaluation. Ils sont regroupés en 5 pôles régionaux : en France, aux Etats-Unis, en Chine, au Japon, au Brésil. En symbiose avec le milieu local, ils recensent les besoins, les expertises et les pratiques

cosmétiques. L'ensemble de ces données permet ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les besoins. Les innovations mises au point seront ensuite partagées de façon coordonnée avec les autres centres de recherche, et les besoins identifiés dans un pays pourront ensuite donner lieu à des succès tout autour de la terre.

## 1.6. Opérations

### 1.6.1. Du sourcing à la livraison, une amélioration continue de l'efficacité industrielle

La Direction des Opérations est en charge de la coordination de la production, de son optimisation et de la distribution des produits. Elle réunit sept métiers industriels et logistiques : achats, packaging, production, qualité, supply chain, environnement hygiène et sécurité, et immobilier. Trois fonctions de support complètent ce dispositif : les systèmes d'information, la finance et les ressources humaines.

En 2007, en intégrant la distribution, la Direction de la Production et de la Technologie est devenue la Direction des Opérations.

### 1.6.2. Un modèle industriel bien rodé

Implantées dans le monde entier, les usines du Groupe produisent 87 % des unités cosmétiques vendues. Ce mode de production essentiellement interne offre une garantie de qualité et de traçabilité qui permet de réduire les risques. Les usines sont, pour la plupart, dédiées à la production d'une Division opérationnelle et à un nombre limité de catégories de produits. La rotation des marques sur les lignes de conditionnement est par ailleurs facilitée par la standardisation accrue des procédés industriels.

Ce modèle industriel évite de multiplier le nombre de sites, améliore les rendements et garantit l'activité continue de chaque site.

### 1.6.3. Démarche de progrès et optimisation de la production

L'Oréal s'est fixé pour objectif l'amélioration continue des rendements et l'optimisation des coûts de production. Cette ambition s'accompagne d'un système qualité exigeant, qui vise à garantir l'intégrité de la formulation des produits aux quatre coins du monde et assure le respect des normes en matière de responsabilité sociale et environnementale sur chaque site de production en conformité avec la réglementation nationale.

En 2008, L'Oréal s'est engagé dans un programme mondial d'amélioration de l'efficacité des outils de production. Basé sur un ensemble de bonnes pratiques, il est partagé entre tous les sites. C'est ce qui a motivé la mutualisation des fonctions support et des achats au sein des cinq grandes zones géographiques. L'efficacité en a été renforcée, tout en maintenant les spécificités de chaque région. Ce modèle d'organisation productif et très

réactif, est particulièrement adapté à l'objectif de croissance accélérée de L'Oréal sur les Nouveaux Marchés.

### 1.6.4. Des partenariats de long terme avec les fournisseurs

La réussite industrielle 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. En 2010, le Groupe a initié le programme « wall-to-wall » qui consiste à implanter, dans l'enceinte de l'usine, une unité de production d'articles de conditionnement exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des articles de conditionnement et la génération de déchets liée à leur conditionnement. Il concerne les usines dont les technologies sont très spécialisées, productrices de très gros volumes et dont les besoins en ressources externes sont continus.

### 1.6.5. L'Oréal et ses partenaires : associés pour innover

L'emballage est un enjeu industriel et environnemental majeur pour la Direction des Opérations. Le Groupe y a répondu en créant en 2010 un salon de l'emballage baptisé « Cherry Pack ». Il permet à des fournisseurs internationaux de proposer en exclusivité leurs dernières innovations. A l'issue de deux jours de présentation, des projets sont sélectionnés par les marques et la Recherche et Innovation. Cette manifestation marque la volonté de L'Oréal de renforcer ses liens avec ses fournisseurs en parlant sur l'intelligence collaborative.

### 1.6.6. Des engagements forts en matière de responsabilité sociale et de sécurité

La Direction des Opérations, à l'image du Groupe, joue un rôle prépondérant en matière de responsabilité sociale et de sécurité. A travers son programme « Buy & Care », L'Oréal incite ses fournisseurs à plus de responsabilité et effectue un suivi rigoureux de leurs engagements à travers de nombreux audits sociaux chez les fournisseurs du monde entier. L'objectif n'est pas de sanctionner les fournisseurs mais de les aider à améliorer leurs normes de sécurité et leurs performances environnementales et sociales.

En créant le programme « Solidarity Sourcing », le Groupe a pris l'initiative de faire travailler des fournisseurs locaux qui s'engagent en faveur des minorités : travailleurs handicapés 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 matière de sécurité, la Direction des Opérations est particulièrement attentive aux collaborateurs qui travaillent dans les sites de production. Ils sont formés au respect des règles de sécurité et observent chaque jour « une minute sécurité » afin de prévenir et d'éviter les accidents.

### 1.6.7. La protection de l'environnement au cœur de la production

Tout au long de la chaîne de production des innovations en matière de développement durable sont mises en œuvre dans le monde entier. En Belgique, à Libramont, le Groupe

a développé une usine 100 % énergie verte qui produit plus d'énergie qu'elle n'en consomme grâce à un processus de biométhanisation. A Pune en Inde et à Burgos en Espagne, les usines génèrent l'énergie qu'elles consomment à partir de panneaux photovoltaïques. A Chevilly-Larue, en France, le site de L'Oréal chauffe ses locaux grâce à la géothermie.

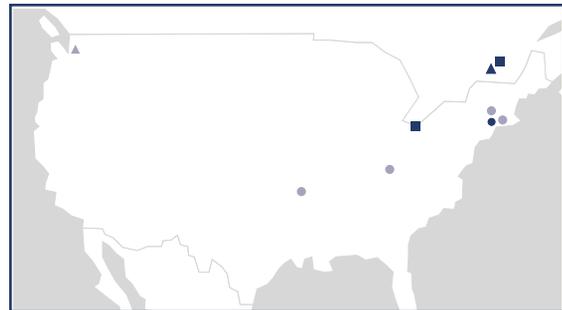
Toutes ces initiatives répondent aux trois objectifs que le Groupe s'est fixé pour la période 2005-2015 pour les usines et les centrales de distribution : réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre, réduire de 50 % la production de déchets générés par unité de produit fini et réduire de 50 % la consommation d'eau par unité de produit fini (cf. rubrique 6.2, page 194).

#### 41 implantations industrielles dans le monde

##### EUROPE



##### AMERIQUE DU NORD



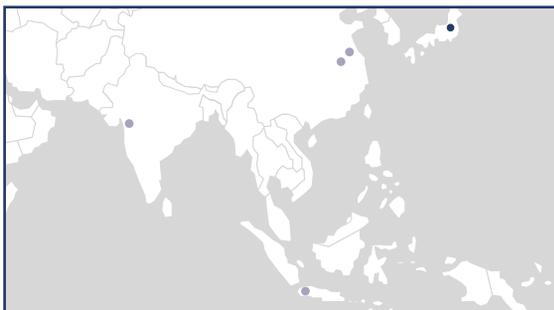
##### AMERIQUE LATINE



##### AFRIQUE, MOYEN-ORIENT



##### ASIE, PACIFIQUE



- Cosmétique Active : 2 usines
- Produits Professionnels : 3 usines
- L'Oréal Luxe : 5 usines
- Produits Grand Public : 23 usines
- ◆ Matières premières : 3 usines
- ▲ Cosmétique instrumentale : 1 usine
- ▲ Dermatologie : 4 usines

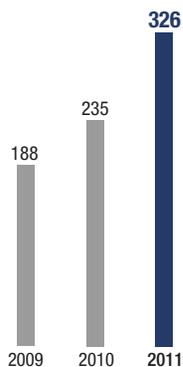
### Produire et consommer localement

La répartition dans le monde des usines du Groupe répond à un objectif très simple : réduire au maximum la distance qui sépare les consommateurs du bassin de production. Les 41 usines du Groupe sont réparties de manière à approvisionner rapidement tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. La forte croissance des produits de la Division Produits Grand Public,

en particulier dans les Nouveaux Marchés, explique le nombre et la répartition géographique des usines de cette Division. Par ailleurs, afin de soutenir la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs dans les marchés émergents, le Groupe a démarré en 2011 une nouvelle usine en Russie. En 2012, trois nouvelles implantations devraient voir le jour au Mexique, en Indonésie et en Egypte.

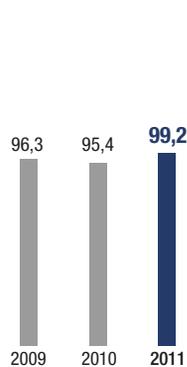
### Engagement d'investissements cosmétiques

(production et distribution physique, en millions d'euros)



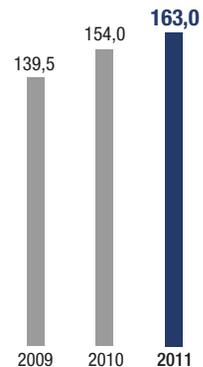
### Evolution de l'indice d'achat des produits comparables

(indice base 100 : année N - 1)



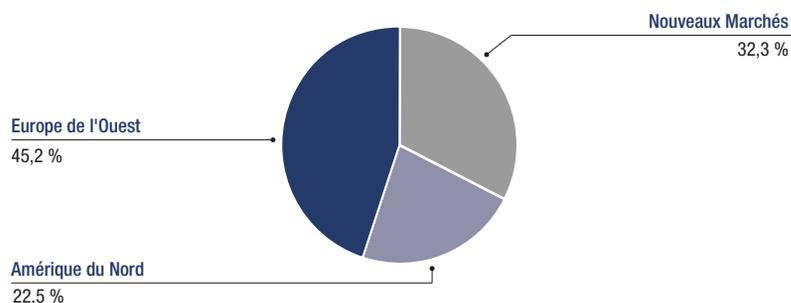
### Indice de productivité de la main-d'œuvre des usines cosmétiques

(indice base 100 en 2002, acquisitions incluses)

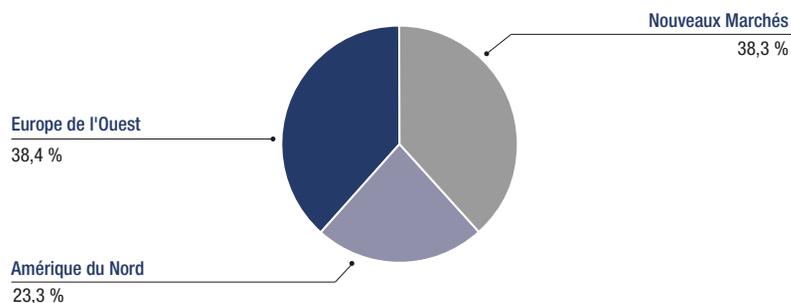


### Production et chiffres d'affaires de la branche cosmétique par zone en 2011

#### PRODUCTION



#### CHIFFRE D'AFFAIRES



## 1.7. 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 1.5. page 12 et la rubrique 1.6. page 14) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité, notamment 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 2011, les investissements du Groupe se sont élevés à 866 millions d'euros soit 4,3 % du chiffre d'affaires, un ordre de grandeur proche de ses niveaux historiques d'avant crise. 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 866 millions d'euros investis en 2011 se répartissent de la manière suivante :

- ◆ la production et la distribution physique pour environ 37,6 % des investissements totaux ;
- ◆ les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 41 % ;
- ◆ Le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays ;
- ◆ Les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 12 % des investissements totaux (voir note 12 page 114 et note 14 page 117 du chapitre *Comptes Consolidés*).

## 1.8. Facteurs de risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine. Ce chapitre présente les risques significatifs 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 économiques et financiers.

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 à la rubrique 2.5. comme prévu par l'article L. 225.37 du Code de commerce (cf. pages 59 et suivantes).

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 rapport pourraient avoir un même effet négatif.

### 1.8.1. Risques liés à l'activité

#### 1.8.1.1. 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.

Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, 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 directement au Directeur Général. Par ailleurs, le déploiement de la Charte Ethique 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.

### 1.8.1.2. Qualité et sécurité des produits

La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue. 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.

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. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées.

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.

### 1.8.1.3. 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 animations tout au long de l'année.

### 1.8.1.4. Implantation géographique et conjoncture économique

L'Oréal dispose de filiales dans 68 pays, 62 % 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 38 % des ventes cosmétiques en 2011. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le paragraphe 1.4.4, pages 9 et 10.

Outre les risques en devises évoqués au chapitre 4 à la note 24.1 intitulée *Couverture du risque de change* pages 132 à 134 et au paragraphe 1.8.7.2, page 22, 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, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe peut toutefois être affectée.

### 1.8.1.5. 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 concernés.

La présence des marques du Groupe dans tous les types de distribution permet de modérer un éventuel effet négatif.

### 1.8.1.6. 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 mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe.

La concurrence est salutaire ; 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.

### 1.8.1.7. 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 » ; et,
- ◆ 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.

### 1.8.1.8. 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. Le risque de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes pour des motifs exogènes ou endogènes 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. De plus 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 ainsi qu'une Charte du bon usage d'utilisation des médias sociaux. Ces mesures sont décrites au paragraphe 2.5.2.4, page 61 (*Activités de contrôle – Les mesures préconisées par le Groupe*).

### 1.8.1.9. 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, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Le Groupe développe donc un environnement professionnel motivant et impliquant, et encourage l'attachement à ses valeurs, y compris celles portées par la Charte Ethique. La politique des Ressources Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite au paragraphe 2.5.2.1. *Organisation et environnement du Contrôle Interne* page 59 ainsi qu'au paragraphe 6.1.1. *La Politique des Ressources Humaines du Groupe L'Oréal* page 180.

## 1.8.2. Risques juridiques

### 1.8.2.1. Propriété intellectuelle : marques et modèles

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 1.3.2.2. *Branches et Divisions* page 6, 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 données 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.

### 1.8.2.2. 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 processus 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.

### 1.8.2.3. Evolution des réglementations

L'Oréal est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les entreprises et cherche à avoir une attitude irréprochable. L'Oréal demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Membre actif des associations professionnelles dans les pays où son industrie est représentée, L'Oréal participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel afin de prévenir ou d'accompagner les risques éventuels liés à des changements de réglementation.

La réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques), entrée en vigueur en juin 2007, vise à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques en imposant à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques. L'Oréal joue un rôle actif dans ce processus 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<sup>e</sup> 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 prévue en 2013.

#### 1.8.2.4. 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 22. *Provisions pour risques et charges* page 129 au chapitre 4).

Afin de mieux prévenir ce risque, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle a aussi diffusé en 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.

Nous considérons qu'il n'existe pas à ce jour de fait exceptionnel ni procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage risquant d'affecter ou ayant récemment affecté significativement et avec une probabilité sérieuse la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

### 1.8.3. 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 41 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

#### 1.8.3.1. 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.

#### 1.8.3.2. 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).

#### 1.8.3.3. Environnement et sécurité (EHS)

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.

#### 1.8.3.4. 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 du site est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2011, 9 usines et 22 centrales de distribution ont fait l'objet d'un audit risques EHS.

Des informations détaillées sur les risques EHS et leur gestion sont disponibles dans le Rapport Développement Durable du Groupe en ligne sur [www.loreal.com](http://www.loreal.com).

#### 1.8.3.5. Gestion des risques EHS

Pour respecter son engagement en faveur de la protection de l'environnement, de l'amélioration des conditions de sécurité industrielle et de santé au travail, et pour atteindre des objectifs concrets, une politique Environnement, Hygiène et Sécurité (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 115 sites industriels dont trois 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.

#### 1.8.3.6. Souci constant de la sécurité des collaborateurs

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. De plus, 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 telle que détaillée au paragraphe 6.1.2.4. *Santé et sécurité* page 190. Néanmoins le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu.

#### 1.8.3.7. Catastrophes naturelles

La présence du Groupe sur plus de 300 sites (hors boutiques) à travers le monde l'expose à des risques de types catastrophes naturelles, aléas climatiques ou tremblements de terre, qui pourraient avoir un impact négatif sur ses activités.

En 2010, la Direction de l'Immobilier a classifié les pays selon leur risque sismique et lancé une campagne d'évaluation de la vulnérabilité des sites les plus exposés. Conjointement, la Direction des Systèmes d'Information a initié une démarche pour s'assurer que le risque sismique est pris en compte dans les plans de continuité informatique des pays les plus exposés.

### 1.8.4. 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. Dès lors le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie (cf. note 24.4. *Risque de contrepartie* page 135 au chapitre 4).

### 1.8.5. 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 1.8.8. *Assurances* page 23.

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 environ 18 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 17 intitulée *Créances clients* page 119 au chapitre 4. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.

### 1.8.6. 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.

A cet effet, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 2 438 millions d'euros. Leurs dates d'échéances sont inférieures à 1 an pour 588 millions d'euros et de 1 à 4 ans pour 1 850 millions d'euros (voir note 23.9. *Lignes de crédit confirmées* page 132 au chapitre 4).

Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. De plus, le Groupe fait appel de manière très régulière au marché sous la forme, en France, de billets de trésorerie ou, aux Etats-Unis, de « *Commercial Paper* ». Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers (voir note 23.1. *Analyse de la dette par nature* et 23.2. *Analyse de la dette par maturité*, page 131 et note 24.5. *Risque de liquidité* page 135 au chapitre 4).

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

- ◆ A-1+, attribué en juin 2011 par Standard & Poor's ;
- ◆ Prime 1, attribué en juin 2011 par Moody's ; et
- ◆ F1+, attribué en juillet 2011 par FitchRatings.

Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2010.

## 1.8.7. 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.

### 1.8.7.1. Risque de taux d'intérêt

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 23.4. *Répartition de la dette taux fixe - taux variable* page 132 au chapitre 4. D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans les notes 23.5. *Taux d'intérêt effectif*, 23.6. *Taux moyen de la dette* et 23.7. *Juste valeur des emprunts et dettes financières* page 132 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 une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 24.2. *Couverture du risque de taux d'intérêt* et 24.3. *Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts* en pages 134 et 135 au chapitre 4.

### 1.8.7.2. 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, 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 des Services Financiers) 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 24.1. *Couverture du risque de change* en pages 132 à 134 au chapitre 4.

Le détail du chiffre d'affaires consolidé 2011 par devise est spécifié dans la rubrique 3.2. *Chiffres clés* page 76.

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 20.4. *Éléments constatés directement en capitaux propres* page 124 au chapitre 4. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 6 *Pertes et gains de change* page 105 au chapitre 4.

### 1.8.7.3. Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels

Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe 1.8.2. relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe.

Comme détaillé en note 1.15. *Immobilisations incorporelles* page 96 au chapitre 4, les marques à durée de vie 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 l'année 2011 sont indiqués en note 7 *Autres produits et charges opérationnels* page 106 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 13 *Test de dépréciation des actifs incorporels* du présent document page 116 au chapitre 4.

### 1.8.7.4. 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 8,82 %, au 31 décembre 2011, pour un montant décrit dans la note 15 *Actifs financiers non courants* du présent document page 118 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 24.6. *Risque sur actions* page 135 au chapitre 4.

#### 1.8.7.5. 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.

En application des dispositions de la *Charte de Gestion 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.

Cependant une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 21 *Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme* page 125 au chapitre 4). Par ailleurs, le Groupe adopte une politique de prudence dans le choix des assureurs et dépositaires de ces actifs (voir risque de contrepartie au paragraphe 1.8.4.).

#### 1.8.7.6. Risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales

Le Groupe est exposé aux risques d'alourdissement des taxes existantes ou d'instauration de nouvelles taxes, concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes et taxes d'importations, le rapatriement des dividendes ou les prélèvements sociaux, qui pourraient avoir un impact défavorable sur le résultat de la Société.

#### 1.8.7.7. 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, et 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.

Egalement afin de compenser la volatilité des marchés, L'Oréal met en œuvre des efforts continus d'actions d'achat et de productivité industrielle. Par ailleurs la centralisation de la responsabilité des achats initiée en 2008 permet de renforcer ces dispositifs.

### 1.8.8. Assurance

#### 1.8.8.1. Politique générale d'assurance du Groupe

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger le patrimoine du Groupe de la survenance de risques significatifs identifiés qui pourraient l'affecter. Ce transfert de risque s'intègre dans le processus de gestion des risques du Groupe. Cette politique est déclinée à 2 niveaux :

- ◆ au niveau central, le Groupe a négocié des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales en fonction de l'offre disponible ;
- ◆ au niveau local, les filiales doivent mettre en œuvre les couvertures d'assurances pour respecter les obligations réglementaires locales et souscrire les couvertures complémentaires aux programmes mondiaux du Groupe pour leurs expositions spécifiques.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. Chaque programme souscrit par le Groupe fait appel à un pool d'assureurs. Au global, les principaux acteurs mondiaux participent à un ou plusieurs de ces programmes.

#### 1.8.8.2. Programmes mondiaux intégrés

##### Responsabilité civile générale

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un programme intégré englobant toutes les filiales. Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe. Il couvre notamment la responsabilité civile exploitation, y compris pour les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle, la responsabilité civile du fait des produits, ainsi que les frais de retrait de produits.

Ce programme n'a jamais fait 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 est une préoccupation omniprésente à tous les niveaux des opérations du Groupe.

##### Responsabilité civile des mandataires sociaux

Les sociétés du Groupe bénéficient d'un programme d'assurance responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux.

##### Dommages aux biens et pertes d'exploitation

Le Groupe a mis en place un programme centralisé pour couvrir l'ensemble des biens (immobilisations et stocks) de ses filiales. Ce programme couvre également les pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti. La limite de la garantie couvre le sinistre maximum raisonnablement envisageable compte tenu des mesures de prévention et de protection mises en place ainsi que les plans de continuité de production dans les sites industriels du Groupe.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains types d'événements, ce programme est assorti de sous-limites globales qui concernent notamment les risques liés aux catastrophes naturelles. Ce programme est assorti d'audits Ingénierie Prévention des sites du Groupe par les services spécialisés des assureurs. Ces visites s'inscrivent dans le système sécurité du Groupe.

### Transport

Le Groupe a mis en place une couverture de tous ses transports de biens. Toutes les filiales sont adhérentes à ce programme, permettant ainsi d'apporter une sécurité maximale en matière d'assurance transport à tous les flux de marchandises.

### Risque crédit client

Les filiales sont invitées à mettre en place, avec l'aide et aux termes et conditions négociés par le siège, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture

d'assurance-crédit dans la mesure où une offre d'assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Dans une période de fort ralentissement économique, on pourrait constater sur le marché de l'assurance-crédit une contraction des engagements des grands assureurs susceptibles de réduire leur couverture des encours sur certains pays. Les polices d'assurance mises en place dans ces pays pourraient être affectées par ce mouvement.

### Auto-assurance

Le Groupe, via sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables au titre des programmes Dommages et Transport qui restent à la charge des filiales assurées, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé.

## 1.9. Politique d'information

L'Oréal poursuit une politique d'amélioration permanente de la qualité de son information financière et du dialogue avec ses actionnaires et les investisseurs français et internationaux. L'objectif n'est pas seulement de répondre aux obligations légales, il s'agit aussi d'accompagner les actionnaires et les investisseurs et de renforcer les liens noués avec le Groupe.

### 1.9.1. Des supports de communication modernes et complémentaires

En 2011, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal s'est attachée à renforcer et enrichir l'information diffusée à l'ensemble de la communauté financière en accomplissant des progrès décisifs dans les domaines suivants :

- ◆ **l'information extra-financière** : l'actionnaire et l'investisseur attendent de l'émetteur qu'il donne plus de sens à la performance financière et à l'activité de l'entreprise. Pour cette raison, l'information extra-financière vient désormais compléter l'information financière dans toutes nos publications : Rapport d'Activité, lettres aux actionnaires, newsletters et magazine des actionnaires ;

- ◆ **une communication digitale moderne** : à côté du support « papier », une gamme de supports électroniques interactifs vient enrichir la diffusion de notre communication :

1. **l'e-newsletter** diffusée à toute la base de contacts de la Direction de la Communication Financière à l'occasion des

grands événements de notre calendrier financier : résultats annuels, Assemblée Générale, résultats semestriels, etc.,

2. **l'e-magazine** des actionnaires de L'Oréal, destiné à nos actionnaires mais aussi à tous ceux qui recherchent une information complète sur la vie du Groupe, offre une information vivante, enrichie de nombreux documents, vidéos, interviews et témoignages ;

- ◆ **le guide présentant les 5 bonnes raisons de partager l'aventure L'Oréal**, a été édité à l'automne 2011, pour le salon Actionaria. Cette publication originale dans son contenu et dans son format répond ainsi au souhait de nos actionnaires d'ajouter du sens à leur investissement ;

- ◆ en 2012, L'Oréal pour la première fois publie un ensemble cohérent de 3 documents essentiels présentant de manière complète tous les aspects de son activité : le Rapport d'Activité 2011, le Document de Référence 2011 et le Rapport de Développement Durable 2011.

Ce triptyque est en ligne sur le site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com) et [www.loreal.com](http://www.loreal.com) ainsi que sur support papier à la demande.

**Au total, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal met à la disposition de la communauté financière une gamme très riche d'outils de communication :**

- ◆ **le Rapport d'Activité ;**

- ◆ **le Document de Référence ;**

- ◆ **les communiqués financiers ;**

- ◆ **les communiqués extra-financiers ;**

- ◆ les lettres aux actionnaires ;
- ◆ les e-newsletters ;
- ◆ le e-magazine des actionnaires ;
- ◆ le site dédié [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com).

Fidèle à sa politique de communication, L'Oréal offre un libre accès à ces supports pour tout actionnaire ou investisseur. Chacun peut y accéder, les télécharger ou demander à les recevoir.

### 1.9.2. Des rencontres très nombreuses pour un dialogue régulier et approfondi

- ◆ Comme chaque année, la Direction de la Communication Financière organise deux grandes réunions d'information financière pour les analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont invités. 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](http://www.loreal-finance.com), et les informations présentées sont mises à disposition le jour même sur ce site, tant pour les résultats annuels que pour les résultats semestriels ;
- ◆ 10 réunions d'actionnaires dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'à l'étranger, en collaboration avec la Fédération Française des Clubs d'Investissement (FFCI), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers ont réuni plus de 2 000 participants ;
- ◆ la participation au Salon Actionaria pour la huitième année consécutive a été l'occasion pour de nombreux actionnaires d'assister à une présentation de M. Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances. Ils ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif ;

L'ensemble de ces manifestations a permis à nos équipes d'aller à la rencontre de près de 6 000 actionnaires individuels en 2011.

- ◆ pour la troisième année, L'Oréal s'est vu décerner le Prix Spécial de Responsabilité Sociale et Actionariale par le magazine Mieux Vivre Votre Argent qui récompense une vision d'ensemble de la politique actionariale, sociale et environnementale ;
- ◆ symbole de la fidélité de nos 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 représente une vraie « prime de fidélité » pour nos actionnaires ;
- ◆ créé au début de l'année 2010, le « Comité Consultatif des Actionnaires Individuels » regroupe 18 actionnaires (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 communication extra-financière ou le développement du marché cosmétique. En 2011, le Comité Consultatif s'est réuni 4 fois ;
- ◆ la Direction des Relations Investisseurs organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places boursières mondiales. En 2011 ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés ;
- ◆ le site financier [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com), créé dès 1997 à l'intention des professionnels de la finance internationale et de tous les actionnaires de L'Oréal a été revu et enrichi en 2011, avec notamment la mise en place du e-magazine évoqué ci-dessus et l'actualisation du site mobile afin de le rendre plus compatible avec les outils de communication actuels.

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.



# 2

## Gouvernement d'entreprise

<b>2.1. Rappel des principes</b>	<b>28</b>	2.3.6. Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux	57
<b>2.2. La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil</b>	<b>29</b>	<b>2.4. Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux</b>	<b>59</b>
2.2.1. Composition du Conseil d'Administration	29	<b>2.5. Les procédures de Contrôle Interne</b>	<b>59</b>
2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	43	2.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	59
2.2.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	52	2.5.2. Composantes du dispositif	59
2.2.4. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	52	2.5.3. Acteurs	62
<b>2.3. Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>53</b>	2.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	63
2.3.1. Rémunérations des membres du Conseil d'Administration	53	<b>2.6. 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</b>	<b>66</b>
2.3.2. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	54	<b>2.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>67</b>
2.3.3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	56		
2.3.4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux	57		
2.3.5. Actions conditionnelles (ACAS) attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	57		

Ce chapitre rend compte notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (§ 2.2.) ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société (§ 2.5.). Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés (§ 2.3.) ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2011 (§ 2.4.). Les rapports des Commissaires aux Comptes liés au Gouvernement d'Entreprise, à savoir leur rapport spécial sur les conventions et engagements règlementés (§ 2.7.) et leur rapport sur le rapport établi par le Président (§ 2.6.) y sont insérés, ainsi que le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration (§ 2.2.2.3.).

## 2.1. Rappel des principes

### Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence

Le Conseil d'Administration considère que les recommandations du Code AFEP-MEDEF d'avril 2010 sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société. En conséquence, ce Code est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du présent chapitre Gouvernement d'entreprise, approuvé par le Conseil dans sa réunion du lundi 13 février 2012. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.code-afep-medef.com/>.

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce chapitre gouvernement d'entreprise intègre le Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration (section 2.2) ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société (section 2.5).

L'article L. 225-37 du Code de commerce, alinéa 6, fait obligation au Président de présenter un Rapport complémentaire, joint au Rapport de Gestion :

*« Le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un Rapport joint au Rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L. 233-26, 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, ainsi que des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques mises en place par la Société, en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour*

*les comptes consolidés. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le Rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général. »*

Ce même article du Code de commerce précise que :

*« Lorsqu'une société se réfère volontairement à un Code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le Rapport [...] précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.*

*Le Rapport prévu au présent article précise aussi les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou renvoie aux dispositions des statuts qui prévoient ces modalités.*

*Ce Rapport présente en outre les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. »*

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, alinéa 9, il est précisé que les informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées page 206 au chapitre 7.

En application de ce même article, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé le présent chapitre dans sa séance du 13 février 2012.

Le présent chapitre identifie les quelques dispositions du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## 2.2. La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Riche de l'expérience et de la diversité de ses administrateurs, le Conseil d'Administration assume pleinement son rôle de contrôle de la gestion économique et financière du Groupe, de validation et de suivi des orientations stratégiques qui lui sont soumises.

En 2011, les quatre comités du Conseil d'Administration chargés de préparer ses réunions ont vu leurs missions élargies et se sont enrichis de nouveaux membres.

Le Comité Stratégie et Développement Durable manifeste la volonté du Conseil de s'assurer que L'Oréal dispose de tous les moyens et de toutes les ressources pour répondre à l'ensemble des enjeux d'une croissance durable.

Suite à la proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général le 10 février 2011. A la fin de l'année, à l'occasion de l'évaluation de son mode de fonctionnement, le Conseil s'est félicité de la qualité du dialogue instauré entre le Président-Directeur Général et les administrateurs.

En 2011, dans le cadre du Contrôle Interne, le Comité d'Audit a pris connaissance de la cartographie des risques. Leur prise en charge est assurée au niveau opérationnel et fait l'objet d'un processus de révision régulier.

2

### 2.2.1. Composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités dans ce chapitre. Le Conseil tient à rappeler qu'il mène avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la loi, des règlements et des recommandations.

Le Conseil d'Administration comprend 14 membres : le Président-Directeur Général, le Président d'Honneur, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois du groupe familial de Madame Bettencourt et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vices-Présidents du Conseil) et six administrateurs indépendants : Madame Annette Roux, Messieurs Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2011 se trouve dans le présent Document de Référence, à la rubrique 7.3.2. page 211.

#### 2.2.1.1. Modalités d'exercice de la Direction Générale

Dans sa séance du jeudi 10 février 2011, le Conseil d'Administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon. Ce transfert de responsabilités est effectif depuis le 18 mars 2011. Sir Lindsay Owen-Jones, qui demeure administrateur de L'Oréal et préside la Fondation L'Oréal, a été nommé Président d'Honneur.

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de 2006 à 2011 a permis d'assurer de manière harmonieuse la transition entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon. En 2011, le Conseil d'Administration a considéré l'environnement propice à la réunification de ces fonctions. Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux particularités de L'Oréal et à sa structure actionnariale. Fin 2011, au moment d'une part de l'évaluation de leurs travaux (voir 2.2.2.2. page 46), d'autre part de celle de leurs relations avec l'exécutif, les administrateurs ont fait le constat d'un fonctionnement équilibré de cette organisation.

### 2.2.1.2. Mandataires sociaux

Les administrateurs de L'Oréal, très engagés, exercent une totale liberté de jugement. Tant en termes d'indépendance que de parité hommes/femmes, la composition du Conseil d'Administration s'inscrit dans le respect des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

#### 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.

#### Une représentation des femmes et des hommes conforme aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011

Trois femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal. Le Conseil a ainsi anticipé la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, qui fixe une proportion de 20 % de femmes à atteindre d'ici 2014. Le Conseil met tout en œuvre pour accueillir plus de femmes. Sa composition sera, en 2017, en conformité avec la loi qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion de 40 % d'administrateurs du même sexe.

#### Des administrateurs indépendants

Les administrateurs sont indépendants d'esprit, ils 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 d'Etudes.

Fin 2011, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans 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 spécifiés par le Code AFEP-MEDEF suivants :

- ◆ ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, 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 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.

Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné. En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la Société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie.

Sur les 14 membres du Conseil d'Administration, six administrateurs sont qualifiés d'indépendants :

**Mme Annette Roux, MM. Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.** M. Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans mais son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

Il est par ailleurs précisé qu'il a été procédé à l'examen des flux financiers intervenus au cours de 2011 entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les 6 administrateurs indépendants détiennent aussi un mandat. Il apparaît que le caractère de ces relations d'affaires est non significatif.

La part des administrateurs indépendants est ainsi d'au moins un tiers et conforme aux prescriptions du Code AFEP-MEDEF. Dans ces conditions, les missions du Conseil sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires et tous les administrateurs tiennent compte des intérêts de tous les actionnaires.

#### Des administrateurs responsables

##### Gestion des conflits d'intérêts

Dans le cadre des droits et obligations des administrateurs définis dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de L'Oréal et conformément au Code AFEP-MEDEF, « 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 ». A cet égard, sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts. Les informations visées à l'Annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004 ci-après contiennent des précisions complémentaires.

### Informations relatives aux mandataires sociaux visées à l'Annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004

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

Mme Françoise Bettencourt Meyers est la fille de Mme Liliane Bettencourt et l'épouse 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)

Le paragraphe 2.2.1.2. ci-avant examine la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. 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 6 administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration. Voir également le paragraphe 7.3.5. page 212 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 modifié 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 et recommandations, 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 chaque transaction réalisée par eux ou leurs proches sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (cf. Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux à la rubrique 2.4. page 59).

### Mandats et fonctions des mandataires sociaux

Conformément au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF d'avril 2010 qui prévoit que « l'échelonnement des mandats doit être organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs », les Assemblées Générales d'avril 2009 et d'avril 2010 ont renouvelé le mandat de onze administrateurs. Les mandats de M. Werner Bauer et de M. Jean-Pierre Meyers ont été renouvelés en avril 2009 pour une durée de trois ans, et les mandats de M. Charles-Henri Filippi et de M. Francisco Castañer Basco ont été renouvelés en avril 2010 pour des durées respectives d'un et deux ans. Les autres mandats ont été renouvelés pour une durée de quatre ans. Ces durées sont conformes aux statuts de la Société.

### Renouvellements de mandats d'administrateurs en 2011

En 2011, l'Assemblée Générale du 22 avril a renouvelé pour une durée de quatre ans les mandats de Mme Liliane Bettencourt, de Mme Annette Roux et de M. Charles-Henri Filippi.

**Liliane Bettencourt** (89 ans), fille d'Eugène Schueller, le fondateur de L'Oréal, a en 1987 créé la Fondation Bettencourt Schueller dont elle est Présidente. Liliane Bettencourt est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 1995. Chacun connaît son attachement à L'Oréal depuis toujours, dans le respect des hommes et des femmes de l'entreprise et de tous les actionnaires. Sa présence dans le Conseil est depuis toujours un encouragement à poursuivre la mission de faire grandir L'Oréal.

**Annette Roux** (69 ans) a pris la tête de l'entreprise familiale Bénéteau en 1964, et a su bâtir un groupe international, leader dans son secteur. Elle a été Présidente-Directrice Générale de 1976 à 2005, Vice-Présidente du Conseil de Surveillance depuis. Incarnant un des plus beaux succès industriels français, Annette Roux a, comme membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2007, renforcé et enrichi le Conseil par sa compétence, son expérience et son indépendance. Elle est également Présidente de la Fondation d'entreprise Bénéteau.

Charles Henri Filippi (59 ans), a 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 et également administrateur de France Télécom, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et censeur de Nexity. Il est Président de Citigroup pour la France.

Il est noté que Citigroup n'a pas de position significative, présente ou ancienne, dans le cadre des opérations bancaires de L'Oréal. Néanmoins, 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 décisions correspondantes. De plus, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Charles Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent.

Président du Comité d'Audit de L'Oréal, M. Filippi complète harmonieusement et efficacement l'expertise du Conseil dans le domaine financier. Il est également membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis avril 2011.

### Mandats d'administrateurs arrivant à échéance en 2012

Les mandats d'administrateurs de M. Werner Bauer, M. Francisco Castañer Basco, M. Bernard Kasriel, et de M. Jean-Pierre Meyers viennent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale de 2012.

Le lundi 13 février 2012, le Conseil d'Administration de L'Oréal a été informé de la fin du mandat d'administrateur de Madame Liliane Bettencourt. Le Conseil d'Administration a tenu à exprimer sa profonde reconnaissance à Madame Bettencourt pour sa participation active à ses réunions et pour le grand intérêt qu'elle a toujours porté à ses travaux et à ceux des Comités.

Le Conseil d'Administration a décidé, le 13 février, de procéder à la cooptation dans la fonction d'administrateur de Monsieur Jean-Victor Meyers.

Par ailleurs, Monsieur Werner Bauer et Monsieur Francisco Castañer Basco n'ont pas demandé le renouvellement de leur mandat en 2012. Le Conseil d'Administration leur a exprimé ses remerciements pour leur participation active à l'ensemble des travaux du Conseil et ceux de ses Comités.

L'Assemblée Générale du mardi 17 avril 2012 sera appelée à se prononcer sur :

- ◆ la ratification de la nomination de Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2012, qui a été décidée par le Conseil d'Administration ;
- ◆ les nominations dans les fonctions d'administrateur de Monsieur Jean-Victor Meyers, Monsieur Paul Bulcke et Madame Christiane Kuehne <sup>(1)</sup> ;
- ◆ le renouvellement des mandats de Monsieur Jean-Pierre Meyers et Monsieur Bernard Kasriel.

(1) Voir le Rapport du Conseil au chapitre 8 page 226.

### Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux

Jean-Paul Agon		Echéance du mandat 2014
<b>nationalité française</b>		
<b>55 ans</b>		
Administrateur depuis 2006 Président-Directeur Général <sup>(1)</sup> Président du Comité Stratégie et Développement Durable [depuis le 18 mars 2011] Adresse professionnelle : L'Oréal - 41 rue Martre - 92117 Clichy cedex Détient 31 500 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Société française</b>		
L'Air Liquide S.A.	Administrateur	
<b>Sociétés étrangères</b>		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration Administrateur	
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	Director	
The Body Shop International PLC (Royaume-Uni)	Vice-Chairman and Director	
<b>Autre</b>		
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Société étrangère</b>		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	mai 2008

<sup>(1)</sup> Directeur Général depuis avril 2006.  
Président du Conseil d'Administration depuis le 18 mars 2011.

# Gouvernement d'entreprise

## La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

<b>Sir Lindsay Owen-Jones</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité britannique</b>		<b>2014</b>
<b>65 ans</b>		
Administrateur depuis 1984 Président d'honneur [depuis le 18 mars 2011] Président du Comité Stratégie et Développement Durable [jusqu'au 17 mars 2011] Adresse professionnelle : L'Oréal - 41 rue Martre - 92117 Clichy cedex Détient 3 029 005 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Alba Plus SASU	Président	
Sanofi	Administrateur	
<b>Société étrangère</b>		
Ferrari S.p.A. (Italie)	Administrateur ( <i>Amministratore</i> )	
<b>Autre</b>		
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration Administrateur	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés françaises</b>		
L'Air Liquide S.A.	Vice-Président du Conseil d'Administration	mai 2009
L'Oréal S.A.	Président du Conseil d'Administration	mars 2011
<b>Sociétés étrangères</b>		
L'Oréal U.K. Ltd (Royaume-Uni)	<i>Chairman &amp; Director</i>	mars 2011
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	<i>Chairman &amp; Director</i>	mars 2011

<b>Jean-Pierre Meyers</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité française</b>		<b>2012</b>
<b>63 ans</b>		
Administrateur depuis 1987 Vice-Président du Conseil d'Administration Membre du Comité d'Audit Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations Membre du Comité Stratégie et Développement Durable Adresse professionnelle : Téthys - 27-29 rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine Détient 15 332 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Téthys SAS	Directeur Général Membre du Conseil de Surveillance	
Clymène SAS	Directeur Général	
<b>Société étrangère</b>		
Nestlé S.A.	Administrateur	
<b>Autre</b>		
Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Société française</b>		
Gespral S.A.	Administrateur	juillet 2007
<b>Autre</b>		
Fondation Ophtalmologique Adolphe de Rothschild	Administrateur	octobre 2007

Peter Brabeck-Letmathe		Echéance du mandat
nationalité autrichienne		2013
67 ans		
Administrateur depuis 1997 Vice-Président du Conseil d'Administration Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations Membre du Comité Stratégie et Développement Durable Adresse professionnelle : Nestlé - Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse Détient 27 500 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
Nestlé S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés étrangères</b>		
Credit Suisse Group (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration Administrateur	
Delta Topco Limited (Jersey)	Administrateur	
Exxon Mobil (USA)	Administrateur	
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Administrateur et Président du Conseil d'Administration	
<b>Autres</b>		
Forum Economique Mondial (Suisse)	Membre du Conseil de Fondation	
Table Ronde des Industriels Européens (Belgique)	Membre du Comité Exécutif Président du Groupe de travail Relations Economiques Extérieures	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Société étrangère</b>		
Roche Holding S.A. (Suisse)	Administrateur	mars 2010
<b>Autres</b>		
Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Coprésident du <i>Supervisory Board</i>	avril 2008
ECR Europe (Belgique)	Coprésident du <i>Executive Board</i>	mai 2008
Forum Economique Mondial (Suisse)	Président du IBC Internat. Business Council	novembre 2010
Uprona Ltd (Canada)	Administrateur et Président	février 2011

# Gouvernement d'entreprise

## La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

### Liliane Bettencourt

**nationalité française**  
**89 ans**

Administrateur depuis 1995, son mandat a pris fin le 13 février 2012.  
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29 rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine  
5 633 actions L'Oréal détenues en pleine propriété et 185 654 833 actions L'Oréal détenues en pleine propriété ou en usufruit par Téthys.

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

Téthys SAS	Présidente (fin du mandat le 31 janvier 2012) Membre du Conseil de Surveillance
Clymène SAS	Présidente (fin du mandat le 1 <sup>er</sup> février 2012)
Eugène Schueller SARL	Gérante

##### Autre

Fondation Bettencourt Schueller  
Présidente

#### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Echéance du mandat

##### Société française

Gespral S.A.	Présidente du Conseil d'Administration	juillet 2007
--------------	--	--------------

### Françoise Bettencourt Meyers

**Echéance du mandat**  
**2013**

**nationalité française**  
**58 ans**

Administrateur depuis 1997  
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29 rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine  
Détient 283 actions L'Oréal en pleine propriété et 76 441 389 actions en nue-propriété

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

Téthys SAS	Présidente (depuis le 31 janvier 2012) Présidente du Conseil de Surveillance
Clymène SAS	Présidente depuis le 1 <sup>er</sup> février 2012
Financière de l'Arcouest SAS	Présidente
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente

##### Autre

Fondation Bettencourt Schueller  
Vice-Présidente du Conseil d'Administration

#### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Echéance du mandat

##### Société française

Gespral S.A.	Administrateur	juillet 2007
--------------	----------------	--------------

2

Werner J. Bauer		Echéance du mandat 2012
<b>nationalité allemande</b>		
<b>61 ans</b>		
Administrateur depuis 2005		
Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse		
Détient 2 165 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
Nestlé S.A. (Suisse)	Directeur Général	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés étrangères</b>		
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Administrateur [depuis le 13 avril 2011]	
GEA-Group AG (Allemagne)	Administrateur [depuis le 4 août 2011]	
Life Ventures S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	
Nestlé Deutschland AG (Allemagne)	Président du Conseil de Surveillance	
Nestlé Health Science S.A. (Lutry, Suisse)	Administrateur	
Nestlé Institute of Health Sciences S.A. (Ecublens, Suisse)	Président du Conseil d'Administration	
Nutrition-Wellness Venture AG (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	
Sofinol S.A. (Suisse)	Président	
<b>Autres</b>		
Bertelsmann Foundation (Allemagne)	Membre du Conseil de Fondation ( <i>Member of the Board of Trustees</i> ) Président [depuis novembre 2011]	
Bertelsmann Verwaltungs-Gesellschaft (BVG)	Membre	
Scienceindustries [ex : Société Suisse des Industries Chimiques (Suisse)]	Membre du Conseil d'Administration	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés étrangères</b>		
Alcon, Inc. (Suisse)	Administrateur	août 2010
Hans Rychiger AG (Suisse)	Administrateur	février 2007
Life Ventures S.A. (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	août 2009
Nestlé Nespresso S.A. (Suisse)	Administrateur, Président du Conseil d'Administration	mars 2009
Nutrition-Wellness Venture AG (Suisse)	Vice-Président du Conseil d'Administration	août 2009
Uprona Ltd (Canada)	Administrateur	février 2011
<b>Autre</b>		
Cereal Partners Worldwide (Suisse)	Membre du <i>Supervisory Board</i>	février 2011

# Gouvernement d'entreprise

## La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

<b>Francisco Castañer Basco</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité espagnole</b>		<b>2012</b>
<b>67 ans</b>		
Administrateur depuis 1998		
Membre du Comité d'Audit		
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable		
Adresse professionnelle : Nestlé - Avenue Nestlé, 55 - CH 1800 Vevey - Suisse		
Détient 3 500 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
Mandats de représentation pour Nestlé S.A.		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Société étrangère</b>		
Nestlé España	Administrateur et Président du Conseil d'Administration	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés étrangères</b>		
Alcon, Inc. (Suisse)	Administrateur et Vice- Président	août 2010
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	avril 2010
	Administrateur	avril 2011
Nestlé S.A. (Suisse)	Directeur Général	décembre 2009
Upron Ltd (Canada)	Administrateur	février 2011

Charles-Henri Filippi		Echéance du mandat 2015
nationalité française		
59 ans		
Administrateur depuis 2007		
Président du Comité d'Audit		
Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations [depuis le 22 avril 2011]		
Adresse professionnelle : Octagones - 20 rue Quentin-Bauchart - 75008 Paris		
Adresse professionnelle : Citigroup France - 1-5 rue Paul-Cézanne - 75008 Paris		
Détient 2 000 actions L'Oréal		
<b>Principales fonctions exercées en dehors de L'Oréal</b>		
Octagones (Société Mère) et Alfina (Filiale)	Président	
Citigroup France	Président	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Euris	Membre du Conseil de Surveillance	
Femu Qui SA	Membre du Conseil de Surveillance [depuis le 18 septembre 2010]	
France Telecom	Administrateur	
Nexity	Censeur	
Piasa S.A	Administrateur	
Viveris Reim SA	Membre du Conseil de Surveillance [depuis le 25 février 2011]	
<b>Autres</b>		
ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)	Administrateur	
Association des Amis de l'Opéra-Comique	Président	
Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés françaises</b>		
Altadis	Administrateur Membre de la Commission Exécutive	février 2008
CVC Capital Partners (« CVC »)	<i>Senior Advisor</i>	décembre 2010
HSBC France	Directeur Général (CEO)	septembre 2007
	Président du Conseil d'Administration	décembre 2008
HSBC Private Bank France	Président du Conseil de Surveillance	juin 2007
<b>Sociétés étrangères</b>		
HSBC Bank plc (Royaume-Uni)	Administrateur	décembre 2008
HSBC Holdings plc (Royaume-Uni)	<i>Group Managing Director</i> Membre du <i>Group Management Board</i>	septembre 2007
HSBC Private Banking Holdings (Suisse) S.A.	Administrateur	
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG (Allemagne)	Membre du Conseil de Surveillance	septembre 2007
<b>Autre</b>		
Association des Amis du Festival d'Automne à Paris	Administrateur	septembre 2009

<b>Xavier Fontanet</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité française</b>		<b>2014</b>
<b>63 ans</b>		
Administrateur depuis 2002 Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance [depuis le 22 avril 2011] Adresse professionnelle : Essilor - 147 rue de Paris - 94227 Charenton Cedex Détient 1 050 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
Essilor International S.A.	Administrateur Président du Conseil d'Administration [jusqu'au 2 janvier 2012]	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Crédit Agricole S.A.	Administrateur	
Schneider Electric SA	Membre du Conseil de Surveillance [depuis le 15 décembre 2011]	
<b>Autre</b>		
Association Nationale des Sociétés par Actions	Représentant permanent d'Essilor International et administrateur au Conseil d'Administration	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés françaises</b>		
Essilor International S.A.	Président-Directeur Général	janvier 2010
Fonds Stratégiques d'Investissement S.A.	Administrateur	juin 2011
<b>Sociétés étrangères</b>		
EOA Holding Co. Inc. (Etats-Unis)	Président-Administrateur	octobre 2010
Essilor India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Essilor Amico (L.L.C) (Emirats Arabes Unis)	Administrateur	décembre 2011
Essilor Manufacturing India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Essilor of America Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	mars 2010
Nikon and Essilor International Joint Research Center Co. Ltd.	Président et Administrateur	décembre 2011
Nikon Essilor Co. Ltd (Japon)	Administrateur	décembre 2011
Transitions Optical Holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur	mai 2010
Transitions Optical Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	mai 2010
Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)	Administrateur	avril 2010

<b>Bernard Kasriel</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité française</b>		<b>2012</b>
<b>65 ans</b>		
Administrateur depuis 2004 Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance [jusqu'au 22 avril 2011] Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations Membre du Comité Stratégie et Développement Durable Adresse professionnelle : 1 rue Saint-James - 92200 Neuilly-sur-Seine Détient 1 525 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Société française</b>		
Arkema S.A.	Administrateur	
<b>Société étrangère</b>		
Nucor (Etats-Unis)	<i>Director</i>	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés françaises</b>		
Lafarge S.A.	Administrateur	mai 2010
LBO France	Membre du Directoire	janvier 2010
	Associé	septembre 2011
<b>Société étrangère</b>		
Sonoco Products Company (Etats-Unis)	<i>Director</i>	février 2007

<b>Marc Ladreit de Lacharrière</b>		<b>Echéance du mandat 2014</b>
<b>nationalité française</b>		
<b>71 ans</b>		
Administrateur depuis 1984 Adresse professionnelle : Fimalac – 97 rue de Lille – 75007 Paris Détient 32 340 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
F. Marc de Lacharrière (Fimalac)	Président-Directeur Général	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Agence France Museums	Président du Conseil d'Administration	
Casino	Administrateur	
Gilbert Coullier Productions SAS	Administrateur	
Groupe Lucien Barrière	Administrateur [depuis mars 2011]	
Groupe Marc de Lacharrière	Président du Directoire	
Renault S.A.	Administrateur	
Renault s.a.s.	Administrateur	
<b>Sociétés étrangères</b>		
Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)	Gérant	
Fitch Group (Etats-Unis)	<i>Chairman</i>	
Fitch Ratings (Etats-Unis)	<i>Chairman</i>	
<b>Autres</b>		
Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France	Président d'Honneur	
Conseil Artistique des Musées Nationaux	Membre	
Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac	Président	
Fondation d'Entreprise Culture et Diversité	Membre	
Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur	
Fondation des Sciences Politiques	Membre	
Institut de France	Membre	
Musée des Arts Décoratifs	Membre	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Société française</b>		
Fimalac Participations	Gérant	septembre 2010
<b>Société étrangère</b>		
Algorithmics (Canada)	Administrateur	2009
<b>Autres</b>		
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	2008
Fondation Bettencourt Schueller	Membre	mai 2010

# Gouvernement d'entreprise

## La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

<b>Jean-Victor Meyers</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité française</b>		<b>Assemblée 2012</b>
<b>25 ans</b>		
Administrateur coopté le 13 février 2012		
Adresse professionnelle : Téthys - 27-29 rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine		
Détient 1 500 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance	
Exemplaire SAS	Président	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
Néant		

<b>Annette Roux</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>nationalité française</b>		<b>2015</b>
<b>69 ans</b>		
Administrateur depuis 2007		
Adresse professionnelle : Les Embruns - 16 boulevard de la Mer - 85800 Saint-Gilles-Croix-de-Vie		
Détient 1 000 actions L'Oréal		
<b>Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal</b>		
Bénéteau S.A. <sup>(1) (2)</sup>	Vice-Président du Conseil de Surveillance	
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
Beri 21 S.A.	Président du Conseil de Surveillance	
BH S.A.S. <sup>(2)</sup>	Administrateur	
Construction Navale Bordeaux S.A.S <sup>(2)</sup>	Administrateur	
O'Hara S.A. <sup>(2)</sup>	Administrateur	
SPBI S.A. <sup>(2)</sup>	Administrateur	
<b>Société étrangère</b>		
Bénéteau España <sup>(2)</sup>	Administrateur	
<b>Autre</b>		
Fondation d'Entreprise Bénéteau	Président	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Société française</b>		
Beri 3000 S.A.	Président-Directeur Général	août 2010
<b>Autre</b>		
Fédération des Industries Nautiques	Président	mars 2009

(1) Société cotée sur l'Eurolist, compartiment A.

(2) Sociétés contrôlées par Beri 21 S.A.

2

<b>Louis Schweitzer</b>		<b>Echéance du mandat 2013</b>
<b>nationalité française</b>		
<b>69 ans</b>		
Administrateur depuis 2005 Membre du Comité d'Audit [depuis le 22 avril 2011] Membre du Comité Stratégie et Développement Durable [depuis le 22 avril 2011] Adresse professionnelle : Renault - Bât. Pierre Dreyfus - 8-10 avenue Emile Zola - 92109 Boulogne-Billancourt Cedex Détient 2000 actions L'Oréal		
<b>Autres mandats et fonctions en cours</b>		
<b>Sociétés françaises</b>		
BNP Paribas	Administrateur	
Veolia Environnement	Administrateur Vice-Président du Conseil d'Administration	
<b>Sociétés étrangères</b>		
AB Volvo (Suède)	Président du Conseil d'Administration [jusqu'en avril 2012]	
Allianz AG (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif	
AstraZeneca (Royaume-Uni)	Administrateur Président du Conseil d'Administration	
Bosch (Allemagne)	Membre du Conseil Consultatif [depuis mars 2011]	
<b>Autres</b>		
Comité des Salons	Président	
Festival d'Avignon	Président	
Fondation Nationale des Sciences Politiques	Membre du Conseil	
France Initiative	Président [depuis le 3 mai 2011]	
Maison de la Culture MC93	Président	
Musée du Quai Branly	Administrateur	
Société des Amis du Musée du Quai Branly	Président	
<b>Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés</b>		<b>Echéance du mandat</b>
<b>Sociétés françaises</b>		
Electricité de France	Administrateur	avril 2008
Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité	Président	mars 2010
Le Monde (IMPA, IMSA, SEM)	Président du Conseil de Surveillance	décembre 2010
Renault	Président du Conseil d'Administration	avril 2009
<b>Société étrangère</b>		
Philips (Pays-Bas)	Vice-Président du Conseil de Surveillance	avril 2008
<b>Autres</b>		
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	
Institut Français des Relations Internationales	Membre du Conseil	avril 2011
Le Cercle de l'Orchestre de Paris	Président du Conseil d'Administration	juin 2008
Musée du Louvre	Membre du Conseil	mai 2008

### 2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

#### 2.2.2.1. Information générale sur les séances en 2011 du Conseil d'Administration et de ses Comités

##### Des administrateurs engagés

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité croissante et un investissement important des administrateurs. Ainsi, le temps consacré aux réunions des Comités et du Conseil a augmenté, et le Conseil d'Administration a souhaité associer plus d'administrateurs aux travaux des Comités.

##### 2.2.2.1.1. L'activité du Conseil d'Administration

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. Nommés par les actionnaires, 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.

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur (publié au paragraphe 2.2.2.3. page 46 et suivantes) qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires auxquelles le Conseil dans son ensemble et les administrateurs en particulier s'astreignent naturellement. 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 est susceptible d'être modifié par le Conseil compte tenu de l'évolution des lois et règlements, mais aussi de son propre mode de fonctionnement. Dans ce cas, le nouveau Règlement Intérieur est rendu public dans les meilleurs délais, dans un premier temps sur le site Internet.

##### Des administrateurs assidus

En 2011, le Conseil s'est réuni 5 fois, avec un taux d'assiduité de 91,4 % en moyenne.

La répartition des jetons de présence, établie selon l'assiduité de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil et la présence dans ses différents Comités, est détaillée dans le paragraphe 2.3.1. du présent chapitre consacré aux *Rémunérations des membres du Conseil d'Administration* page 53.

##### 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. 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.

##### Des travaux axés sur l'activité et la stratégie

En 2011, le Conseil d'Administration a consacré une grande partie de ses travaux à l'analyse d'éléments constitutifs de la stratégie et au suivi de l'activité, en présence de plusieurs dirigeants. Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir ci-dessous), le Conseil examine tous les aspects de la gestion économique et financière du Groupe et de son développement.

##### 2.2.2.1.2. L'activité des Comités du Conseil d'Administration

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Etudes, qui lui en rendent compte après chacune de leurs réunions. Les Comités ont été à nouveau chargés par le Conseil en 2011 de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2011 sont précisés et détaillés dans le présent chapitre.

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 proposition, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Leurs missions sont précisées dans le Règlement Intérieur du Conseil (publié au paragraphe 2.2.2.3. pages 46 et suivantes).

##### Le Comité Stratégie et Développement Durable

Ce Comité éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au Conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers. Dans ce cadre, le Comité examine les 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. Le Comité s'assure également que les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, sont bien pris en compte. Dans ce cadre, le Comité examine les moyens et les ressources mis en œuvre et en rend compte au Conseil.

En 2011, le Comité a accueilli un nouvel administrateur indépendant, M. Louis Schweitzer, ce qui porte le nombre de ses membres à sept. Le Comité est présidé par le Président-Directeur Général (M. Jean-Paul Agon), deux membres appartiennent à la famille Bettencourt (Mme Liliane Bettencourt et M. Jean-Pierre Meyers), deux membres sont issus de Nestlé (M. Peter Brabeck Letmathe et M. Francisco Castañer Basco) et deux administrateurs indépendants en font également partie (M. Bernard Kasriel et M. Louis Schweitzer). Tous ces administrateurs participent aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2011, avec un taux d'assiduité de 92 %.

Le Comité a périodiquement analysé l'activité en termes de chiffre d'affaires et de résultats, ainsi que les perspectives et les opportunités de développement du Groupe et de ses Divisions dans le cadre de l'évolution des marchés et de la concurrence.

Tout au long de l'année, des projets d'acquisitions ont été examinés par le Comité avant d'être présentés au Conseil pour décision. De plus, le Comité a pris connaissance de la stratégie industrielle, particulièrement dans les Nouveaux Marchés, dans le cadre d'une logique de localisation, de recherche de flexibilité et d'adaptation aux contraintes locales. Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité a examiné les derniers lancements de produits à forte valeur ajoutée en termes d'innovation. Enfin, en 2011, le Comité a eu l'occasion de se voir présenter la politique de la Société en matière de Développement Durable et il a noté que cette politique vise à :

- ◆ assurer une croissance économique pérenne, bâtie sur un modèle valorisant la diversité des équipes ;
- ◆ favoriser un comportement éthique et responsable au quotidien, et un développement de nouvelles voies en matière de consommation durable ;
- ◆ partager le développement du Groupe par des actions citoyennes.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

#### Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour missions principales 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, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes et enfin de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, 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. 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 les cadres responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information financière.

En 2011, le Comité a accueilli un nouvel administrateur indépendant, M. Louis Schweitzer, ce qui porte le nombre de ses membres à quatre. Le Comité est présidé par M. Charles-Henri Filippi, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue, de M. Jean-Pierre Meyers, de M. Francisco Castañer Basco, tous les deux membres du Comité depuis sa création en 1999, et de M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant. Ces administrateurs ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe qui leur sont régulièrement présentées. Ils participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise deux tiers d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la Société est contrôlée par deux actionnaires de référence. Cependant, le Conseil d'Administration a souhaité faire évoluer la composition de ce Comité en procédant à la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire en 2011, de telle sorte que la moitié de ses membres est indépendante. Tous les membres du Comité s'assurent que les équilibres économiques et financiers de L'Oréal sont pérennes et contrôlés.

En 2011, le Comité s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres. Il a eu l'occasion de procéder à plusieurs reprises à l'audition du Directeur Général de l'Administration et des Finances ainsi que des dirigeants en charge des domaines dont le Comité examine l'activité, dans le cadre notamment des processus liés à la gestion et à la maîtrise des risques. Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions. Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

Le Comité a apprécié la qualité des résultats annuels et semestriels du Groupe dont il a eu connaissance préalablement aux séances concernées, et il a examiné les principaux éléments du bilan de la Société ainsi que les engagements hors bilan.

Dans le cadre du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes, le Comité a pris régulièrement connaissance de leurs commentaires et de leurs avis. Comme chaque année, le Comité a rencontré les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence du management.

Les principes retenus par le Groupe dans le cadre de la Sécurité des Systèmes d'Information ont été présentés au Comité qui a constaté que le développement de L'Oréal se faisait au travers d'une infrastructure solide, pérenne et innovante, dans un environnement sécurisé, avec des coûts contrôlés.

Le Comité a examiné l'activité de l'Audit Interne et il a remarqué que la qualité de l'organisation et des résultats des missions était en amélioration, avec des perfectionnements identifiés. Dans le cadre du Contrôle Interne, le Comité a pris connaissance de la cartographie des risques identifiés sur la base d'une démarche approfondie, dans le cadre réglementaire et des recommandations de l'AMF, d'identification et d'analyses des risques. Le Comité a constaté que la prise en charge des risques est assurée au niveau opérationnel et qu'il existe un processus de revue régulière de ceux-ci par le Comité Exécutif.

Le Comité est régulièrement informé des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal. Aucun fait majeur susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal n'a été relevé par le Comité.

Enfin, le Comité a pris connaissance du processus de conception et de validation des communiqués de presse financiers et il a apprécié la qualité du « Guide Ethique et Juridique pour une Concurrence Loyale ».

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

#### Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour missions principales d'éclairer la décision du Conseil d'Administration sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux, de faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs, de débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Rapport Annuel, d'émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général, de s'assurer de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, de veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de

vacance imprévisible, de conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil et de préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

Les administrateurs membres du Comité sont au nombre de trois : M. Xavier Fontanet (qui a rejoint le Comité en mai 2011), administrateur indépendant et Président du Comité, M. Jean-Pierre Meyers et M. Peter Brabeck Letmathe. Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la Société est contrôlée par deux actionnaires de référence.

En 2011, le Comité s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres. Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement. Le Comité a examiné certains aspects de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration. Il a examiné la situation juridique de Mme Liliane Bettencourt au regard de son mandat d'administrateur.

Au moment où en 2011 Sir Lindsay Owen-Jones, Président du Conseil d'Administration depuis 2006 après avoir été Président-Directeur Général de 1988 à 2006, confirmait son souhait de ne plus assurer cette fonction à compter du 18 mars, le Comité a recommandé au Conseil la réunification des fonctions de Président et de Directeur Général, toutes les conditions étant à nouveau réunies pour revenir à des fonctions réunifiées, ce modèle de gouvernance étant particulièrement adapté à L'Oréal et à sa structure actionnariale. Le Comité a proposé au Conseil, qui l'a décidée, la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général. Il a également suggéré au Conseil d'attribuer à Sir Lindsay Owen-Jones la qualité de Président d'Honneur.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a, à nouveau, attiré l'attention du Conseil d'Administration pour que sa composition soit, en 2017, en conformité avec la loi du 27 janvier 2011 qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion de 40 % d'administrateurs du même sexe. Le Conseil d'Administration a déjà anticipé cette loi qui fixe une proportion de 20 % de femmes à atteindre d'ici 2014 et fait en sorte d'accueillir progressivement plus de femmes. Des candidatures seront présentées au Conseil pour être, le moment venu, portées à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Comité a réfléchi et proposé les conditions dans lesquelles la continuité de la Direction Générale de L'Oréal serait assurée si le Directeur Général était empêché.

Comme chaque année, le Comité a examiné l'indépendance des administrateurs de L'Oréal et a fait au Conseil des propositions dans le cadre de la publication de cette information dans le document de référence 2011. Sur proposition du Comité, le Conseil d'Administration a retenu que le Conseil comprenait six administrateurs indépendants sur quatorze. Concernant M. Marc Ladreit de Lacharrière, qui est administrateur de L'Oréal depuis plus de douze ans, il a été relevé que son expérience professionnelle et sa liberté de jugement alliées à une bonne

connaissance de l'entreprise apportaient beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

A la demande du Conseil d'Administration, le Comité a également conduit une réflexion sur la composition des Comités du Conseil et le renforcement de la présence des administrateurs indépendants dans plusieurs d'entre eux.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

### Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives notamment à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général, au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi qu'à leur mode de distribution, à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des attributions d'options sur actions ou des attributions gratuites d'actions. Le Comité élargit sa mission à la politique des Ressources Humaines dans tous ses éléments comme par exemple les relations sociales, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la fidélisation des collaborateurs. Le Comité s'assure également que les règles de bonne conduite en matière d'Ethique, telles que rappelées dans un Code, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, sont largement diffusées, connues et pratiquées.

En 2011, M. Charles-Henri Filippi, administrateur indépendant, a rejoint le Comité. Les administrateurs membres du Comité sont donc maintenant au nombre de quatre : M. Bernard Kasriel, administrateur indépendant et Président du Comité, M. Jean-Pierre Meyers, M. Peter Brabeck Letmathe et M. Charles-Henri Filippi. Ces administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise une majorité d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la Société est contrôlée par deux actionnaires de référence. Cependant, le Conseil d'Administration a souhaité faire évoluer la composition de ce Comité en procédant à la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire en 2011, de telle sorte que la moitié de ses membres est indépendante.

En 2011, le Comité s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres. Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, sauf quand le point à l'ordre du jour le concerne directement.

Le Comité a fait au Conseil de nouvelles propositions sur la rémunération des mandataires sociaux, notamment après la nomination d'un Président-Directeur Général (voir la rubrique 2.3. page 53) et il a proposé au Conseil l'attribution de stock-options et l'attribution conditionnelle d'actions aux salariés. Les attributions sont effectuées après la clôture des comptes annuels, elles associent des grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe et renforcent le sentiment d'appartenance en fidélisant les collaborateurs. Les stock-options et les actions gratuites dépendent de la réalisation de conditions de performance.

Compte tenu de l'évolution des missions et des travaux des Comités, le Comité a demandé au Conseil d'approuver les nouvelles règles de répartition des jetons de présence, puis a proposé les montants répartis au titre de l'exercice 2011 compte tenu de la présence effective des administrateurs dans les réunions du Conseil et au prorata de leur appartenance à un ou plusieurs comités.

Le Comité a examiné les ressources du Groupe en termes de talents, chez les hommes comme chez les femmes, dans les marques et dans les pays. Le Groupe dispose d'un vivier de qualité pour construire les succès futurs de L'Oréal.

Le Comité a pris connaissance des nouvelles exigences issues de la Loi « Grenelle II » en matière d'informations à publier prochainement dans le domaine social et il a été informé de la mise en œuvre des principes éthiques dans le Groupe.

De tous ses travaux, le Comité a rendu compte au Conseil.

#### 2.2.2.2. Auto-évaluation du Conseil d'Administration

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement. A partir de la synthèse des entretiens individuels préalables entre l'administrateur et le Secrétaire du Conseil, le Conseil envisage les voies de progrès toujours possibles et, à l'issue du débat qui a lieu, prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles. Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel le Conseil se réfère.

Les administrateurs ont à nouveau exercé en 2011 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 et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des Comités du Conseil.

Le Conseil a estimé que la qualité de ses réunions, au regard de ce qui avait été envisagé comme voies de progrès à l'issue de l'auto-évaluation de fin 2010, continue de s'améliorer, notamment sur les enjeux stratégiques du Groupe qui sont régulièrement discutés et débattus, en présence de dirigeants membres du Comité Exécutif. Cette année encore, la démarche stratégique a fait l'objet d'un examen approfondi dans les travaux du Conseil, au regard du développement des marques, des pays et des marchés sur lesquels le Groupe opère et, dans ce cadre, l'attention du Conseil s'est particulièrement portée sur les grandes évolutions de la Recherche et de l'Innovation qui sont au cœur de la stratégie du Groupe. En 2011, le Conseil a consacré une journée entière à la Recherche dans l'un de ses laboratoires. La Recherche de L'Oréal est essentielle à la croissance du Groupe, au travers de ses découvertes, dans le respect des standards de qualité, de sécurité et d'efficacité et au service de la performance pour le consommateur, où qu'il soit dans le monde. L'Oréal a établi une présence internationale de son activité Recherche et Innovation avec 5 pôles régionaux : en France, USA, Japon, Chine et Brésil.

En 2011, le Conseil a apprécié le rythme, la fréquence et le format des informations qui lui sont transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe. 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.

Les administrateurs ont fait de nouvelles propositions de thèmes à inscrire à l'ordre du jour des réunions en 2012, principalement en lien avec les axes de développement du Groupe, dans les zones à forte croissance et sur les Nouveaux Marchés.

#### 2.2.2.3. Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

Début 2011, le Conseil a décidé de mettre à jour son Règlement Intérieur afin de compléter les missions de deux de ses Comités, rappeler le strict respect de la confidentialité des informations qu'il est amené à traiter et préciser que les membres du Conseil ont l'interdiction de réaliser des opérations sur le titre dans des périodes précises.

##### Préambule

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, 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'Etudes, 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.

#### 1. Missions et compétence du Conseil d'Administration

##### 1.1. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration 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.

Le Conseil est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.

Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Président ou le Directeur Général de la Société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'Administration 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.

Il peut décider la création de Comités chargés d'étudier les questions que lui-même, ou son Président, soumet, pour avis, à leur examen.

Les administrateurs de la Société :

- ◆ apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- ◆ 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, le cas échéant, de ses Comités d'Etudes.

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<sup>e</sup> 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.

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 des administrateurs.

### 1.2. Le Président du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élit un Président parmi ses membres.

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

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 d'Administration dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil d'Administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toute circonstance les valeurs et l'image de la Société. Il s'exprime en ces qualités.

Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

### 1.3. Modalités d'exercice de la Direction Générale

Le Conseil d'Administration détermine 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 d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale lors de la nomination, ou du renouvellement du mandat, du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur Général.

Le Conseil d'Administration a la volonté constante de s'assurer de la permanence et de la continuité de la mise en œuvre par la Direction Générale des orientations qu'il a définies.

A cette fin, il confie à son Président le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil d'Administration et le Directeur Général.

### 1.4. Pouvoirs de la Direction Générale

Le Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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 et au Conseil d'Administration.

Toutefois, les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 150 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une opération et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil d'Administration.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

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

## 2. Fonctionnement du Conseil d'Administration

### 2.1. Convocation du Conseil

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

### 2.2. Information des administrateurs

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour et sur toutes questions qui sont soumises 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.

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

La Société fournit à ses administrateurs l'information utile à tout moment de la vie de la Société entre les séances du Conseil, si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige. Cette information permanente comprend également toute information

pertinente, y compris critique, concernant la Société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière.

Le Conseil a régulièrement l'opportunité de rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise.

### 2.3. Réunions du Conseil

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt social, 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.

### 2.4. Participation par des moyens de visioconférence ou de télécommunication

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 9 paragraphe 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.

Cependant ces modes de participation sont exclus lorsqu'il s'agit pour le Conseil de délibérer sur les points suivants :

- ◆ l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société ;
- ◆ l'établissement du Rapport de Gestion incluant le rapport sur la gestion du Groupe ;
- ◆ les caractéristiques techniques des moyens de visioconférence doivent permettre une retransmission en continu des débats ;
- ◆ avant le début des délibérations, il doit être vérifié l'absence de tiers ou de micro ou de tout autre élément qui serait contraire au caractère confidentiel des délibérations.

### 2.5. Procès-verbaux

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 procès-verbal de délibération mentionne également la participation d'administrateurs par visioconférence ou télécommunication. Il fait aussi 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.

Pour chaque site autre que le lieu de réunion, l'administrateur participant par visioconférence ou télécommunication à la réunion du Conseil émerge une feuille de présence volante pour lui-même et, le cas échéant, pour l'administrateur qu'il représente. Le Secrétaire du Conseil annexera cette feuille de présence volante au registre de présence et recueillera, dans la mesure du possible, tout élément susceptible de matérialiser la réunion par moyens de visioconférence ou de télécommunication.

## 3. Comités d'Etudes

Lorsque le Conseil d'Administration crée des Comités d'Etudes, 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.

Le Conseil peut confier à leur Président, ou à un ou plusieurs de leurs 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 d'Administration.

Les Comités d'études peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la Société après en avoir informé le Président du Conseil d'Administration et à charge d'en rendre compte au Conseil.

En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction Générale tels que rappelés au chapitre 1.4 du présent règlement.

### 3.1. Comité d'Audit

#### 3.1.1. Missions

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil d'Administration, 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. Ceci afin d'éviter le possible et préjudiciable appauvrissement du patrimoine social.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'Administration, ce Comité est notamment chargé d'assurer le suivi :

- a) du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- c) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes ;
- d) 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, et éventuellement à la mise en place de nouvelles.

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 lui soumettre.

#### 3.1.2. Organisation des travaux

Le Comité d'Audit est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

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 risques encourus, 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 et au moins trois fois par an.

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.

Le secrétariat du Comité est assuré par le Secrétaire du Conseil.

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'Audit entend, s'il le juge utile, les Commissaires aux Comptes et les dirigeants de la Société responsables notamment de l'établissement des comptes et du contrôle interne, hors la présence de la Direction Générale.

Il examine les principes et les méthodes, le programme et les objectifs ainsi que les conclusions générales des missions de contrôle opérationnel de l'Audit Interne.

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.

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.

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 les cadres responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

### 3.1.3. Rapport d'Activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil d'Administration 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 et du dispositif global 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.

## 3.2. Comité des Nominations et de la Gouvernance

### 3.2.1. Missions

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

- ◆ éclairer la décision du Conseil sur les modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs ;
- ◆ débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Rapport Annuel ;
- ◆ émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général ;
- ◆ s'assurer de l'application du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère ;
- ◆ veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- ◆ 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.

### 3.2.2. Organisation des travaux

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

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.

### 3.3.3. Rapport d'Activité

Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

## 3.3. Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

### 3.3.1. Missions

Le Conseil d'Administration 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, dans le cadre des travaux du Conseil d'Administration, 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 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 ;
- ◆ les règles de bonne conduite en matière d'Ethique, telles que rappelées dans un Code, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, qui doivent être largement diffusées, connues et pratiquées.

### 3.3.2. Organisation des travaux

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est composé au moins de trois membres, administrateurs de la Société non dirigeants.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins trois fois par an. 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.

### 3.3.3. Rapport d'Activité

Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

## 3.4. Comité Stratégie et Développement durable

### 3.4.1. 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 d'Administration 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 et financière ;
- ◆ 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.

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

### 3.4.2. Organisation des travaux

Le Comité Stratégie et Développement Durable est composé de six administrateurs de la Société. Il est présidé par le Président du Conseil d'Administration.

Il se réunit sur convocation du Président du Comité chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile et au moins six fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil d'Administration lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

### 3.4.3. Rapport d'Activité

Le Comité Stratégie et Développement Durable rend compte au Conseil de ses travaux aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an.

## 4. Droits et obligations des administrateurs

### 4.1. Connaissance et respect des textes réglementaires

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance :

- ◆ des statuts de la Société ;
- ◆ des textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes à Conseil d'Administration françaises, spécialement : les règles limitant le cumul de mandats,

celles relatives aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société ;

- ◆ la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration ;
- ◆ ainsi que des règles relatives à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées à la partie 4.6.

### 4.2. Respect de l'intérêt de la Société

Les administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt de la Société 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 délibérations correspondantes.

### 4.3. Obligation de diligence

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.

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- ◆ en assistant, le cas échéant même 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 d'Etudes dont il serait membre.

### 4.4. Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice du mandat.

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

### 4.5. 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.

A 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 de discrétion prévue par l'article L. 225-37 alinéa 5 du Code de commerce. L'obligation de discrétion 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 d'Administration, celui-ci se fixe comme règle que toutes les informations données aux membres du Conseil et les opinions qu'ils expriment doivent rester strictement confidentielles.

## 4.6. Déontologie boursière

### 4.6.1. Principes

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.

### 4.6.2. Périodes d'abstention

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil d'Administration, 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'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.

### 4.6.3. 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'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

### 4.6.4. 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 ([declarationsdirigeants@amf-france.org](mailto:declarationsdirigeants@amf-france.org)), 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 d'Administration 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.

#### 4.7. Détention d'un nombre minimum 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 toute ou partie, lui revient.

#### 5. 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 montant des jetons de présence est réparti entre les administrateurs de la manière suivante :

- ◆ une part égale attribuée à chacun d'entre eux, dont une partie fixe et une partie variable en fonction de l'assiduité aux réunions ;
- ◆ une part supplémentaire pour les membres des Comités d'Etudes, cette part étant doublée pour leur Président.

Il peut être alloué par le Conseil d'Administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiés à des administrateurs.

#### 6. Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Une fois par an le Conseil procède à une évaluation formalisée de son mode de fonctionnement, et prend, le cas échéant, toute mesure de nature à l'améliorer. Le Conseil en informe les actionnaires dans le Rapport Annuel.

#### 7. Modification du Règlement Intérieur

Le présent Règlement pourra être amendé par décision du Conseil.

### 2.2.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur, et 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 préalable de réunion publié au Bulletin des annonces légales et obligatoires (BALO).

En 2012, il est proposé aux actionnaires de mettre 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. Il s'agit de supprimer la mention concernant l'irrévocabilité des procurations et d'insérer une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique.

### 2.2.4. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux 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.

Le Conseil d'Administration a la volonté constante 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.

Afin que soient offertes aux mandataires sociaux, nommés par le Conseil, des rémunérations et des options de nature à les attirer, les motiver et les fidéliser, le Conseil est guidé dans ses réflexions par 2 principes clairs :

- ◆ la rémunération en espèces doit être modulée en fonction de leurs responsabilités effectives, et être compétitive. Elle doit dépendre, également, dans la détermination de sa part variable, pour partie de la performance de la Société, du rôle qu'y prend chacun des mandataires sociaux, et pour partie de critères qualitatifs de management ;
- ◆ des stock-options sont attribuées à ces mandataires sociaux dans le but de les intéresser au développement à long terme de la valeur de l'entreprise et au cours de son action en Bourse, et ce, à raison de leur contribution à cette valorisation. Dans l'appréciation de ces différents éléments de rémunération, il est fait référence à la situation de dirigeants de grandes sociétés internationales occupant une position de leader mondial et qui opèrent sur des marchés similaires. Suivant cette approche, et au vu de ces éléments, le Comité des Rémunérations devenu fin 2010 le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations fait ses propositions au Conseil qui délibère et statue collégialement sur chacune d'entre elles.

En début d'année, le Comité propose au Conseil :

- ◆ le montant de la partie variable de la rémunération afférente à l'exercice précédent après examen de chaque critère de performance qualitatif et quantitatif au vu des résultats définitifs de l'année. Pour des raisons de confidentialité, le

niveau de performance atteint est mesuré de manière précise par le Conseil mais ne peut être rendu public ;

- ◆ pour l'exercice en cours, le montant de la partie fixe à verser, ainsi que la détermination de l'objectif (valeur et critères) déterminant la partie variable. Le Comité des Ressources

Humaines et des Rémunérations formule des propositions d'attribution d'options pour les mandataires sociaux nommés par le Conseil.

## 2.3. Rémunérations des mandataires sociaux

2

### 2.3.1. Rémunérations des membres du Conseil d'Administration

Les dispositions retenues par le Conseil sur ce sujet en septembre 2003, au moment où le Conseil publiait pour la première fois son Règlement Intérieur, sont les suivantes :

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

Le montant des jetons de présence est réparti entre les administrateurs de la manière suivante :

- une part égale attribuée à chacun d'entre eux, dont une partie fixe et une partie variable en fonction de l'assiduité aux réunions ;
- une part supplémentaire pour les membres des Comités d'Etudes. »

C'est un montant total de 1 051 500 € qui a été distribué aux administrateurs début 2012 au titre de l'exercice 2011, pour un total de cinq réunions comme en 2010, selon la répartition suivante :

En euros	2010 : Total 5 réunions et 16 réunions des Comités	2011 : Total 5 réunions et 17 réunions des Comités
M. Jean-Paul Agon	55 000	79 000
M. Werner Bauer	55 000	50 000
Mme Liliane Bettencourt	65 000	55 000
Mme Françoise Bettencourt Meyers	55 000	55 000
M. Peter Brabeck-Letmathe	85 000	90 000
M. Francisco Castañer Basco	90 000	95 000
M. Charles-Henri Filippi	95 000	110 000
M. Xavier Fontanet	55 000	65 000
M. Bernard Kasriel	100 000	100 000
M. Marc Ladreit de Lacharrière	55 000	55 000
M. Jean-Pierre Meyers	105 000	115 000
Sir Lindsay Owen-Jones	85 000	61 000
Mme Annette Roux	55 000	45 000
M. Louis Schweitzer	55 000	76 500

M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, ne perçoit pas dans le Groupe L'Oréal d'autres jetons de présence que ceux mentionnés ci-dessus.

### 2.3.2. Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

#### 2.3.2.1. Rémunération du Président-Directeur Général

En 2011, M. Jean-Paul Agon a assumé les fonctions de Directeur Général de L'Oréal jusqu'au 17 mars 2011, puis celles de Président-Directeur Général à compter du 18 mars 2011, le Conseil d'Administration du 10 février 2011 ayant décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de les lui confier.

- ◆ **Concernant la partie fixe** de la rémunération de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2011, il est rappelé que le Conseil d'Administration du 10 février 2011 avait, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, arrêté le montant de celle-ci à 2 100 000 euros bruts en base annuelle, sans changement par rapport à 2010.

La nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général, n'a entraîné aucune augmentation de sa rémunération à ce titre, celle-ci demeurant fixée à 2 100 000 euros bruts.

- ◆ **Concernant la partie variable** de la rémunération de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2011, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a examiné les conditions de réalisation des objectifs donnant lieu à l'attribution de celle-ci :

Il est rappelé que l'objectif cible était de 2 100 000 euros, le Conseil d'Administration ayant reconduit l'objectif cible d'une part variable pouvant représenter 100 % de la partie fixe.

Les critères d'évaluation de la performance avaient été fixés comme suit :

- pour moitié en se référant à des objectifs quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise : l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du disponible stratégique (résultat d'exploitation plus frais publi-promotionnels), du bénéfice net par action et du cash-flow par rapport à 2010 ;

- pour moitié sur une appréciation des aspects qualitatifs de management : la pertinence des choix stratégiques, la qualité du leadership et du management, l'impact de la communication, les actions dans le domaine sociétal et la prise en charge des priorités spécifiques de l'année.

Sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 13 février 2012 a décidé d'attribuer à M. Jean-Paul Agon une part variable de 1 785 000 euros au titre de l'année 2011, soit 85 % de l'objectif cible.

- ◆ **Concernant la partie fixe** de la rémunération de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2012, le Conseil d'Administration du 13 février 2012 a arrêté le montant de celle-ci à 2 100 000 euros bruts en base annuelle, sans changement par rapport à 2011.
- ◆ **Concernant la partie variable** de la rémunération de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2012, le Conseil d'Administration a reconduit l'objectif cible d'une part variable pouvant représenter 100 % de la partie fixe avec les critères suivants d'évaluation de la performance.

- pour moitié en se référant à des objectifs quantitatifs traduisant la performance de l'entreprise : l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du disponible stratégique (résultat d'exploitation plus frais publi-promotionnels), du bénéfice net par action et du cash-flow par rapport à 2011 ;

- pour moitié sur une appréciation des aspects qualitatifs de management : la pertinence des choix stratégiques, la qualité du leadership et du management, l'impact de la communication, les actions dans le domaine sociétal et la prise en charge des priorités spécifiques de l'année.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 a accordé 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'exercice de ces options est soumis à la réalisation de conditions de performance prenant en compte pour moitié la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, et pour moitié l'évolution du résultat d'exploitation, et calculées sur une période de 4 exercices pleins.

Le Président-Directeur Général dispose d'une voiture de fonction et d'un chauffeur.

Le tableau récapitulatif des rémunérations du Président-Directeur Général se présente comme suit :

M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général <i>En euros</i>	2011		2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	1 785 000	1 680 000	1 680 000	1 260 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	79 000	55 000	55 000	60 000
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3 964 000</b>	<b>3 835 000</b>	<b>3 835 000</b>	<b>3 420 000</b>

(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.

Le tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Président-Directeur Général se présente sous la forme suivante :

M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général <i>En euros</i>	2011	2010
	Rémunération due au titre de l'exercice	3 964 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	3 716 000 <sup>(1)</sup>	6 868 000 <sup>(1)</sup>
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>Total</b>	<b>7 680 000</b>	<b>10 703 000</b>

(1) Juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés. Le chiffre 2011 tient compte de la renonciation de M. Jean-Paul Agon à 200 000 options de souscription d'actions attribuées dans le cadre du Plan du 22 avril 2011.

### 2.3.2.2. Rémunération du Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 17 mars 2011)

Sir Lindsay Owen-Jones a assumé les fonctions de Président du Conseil d'Administration jusqu'au 17 mars 2011, date à partir de laquelle le Conseil d'Administration du 10 février 2011 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à M. Jean-Paul Agon, Sir Lindsay Owen-Jones demeurant administrateur de L'Oréal et étant nommé Président d'Honneur.

Le Conseil d'Administration a arrêté le même jour, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, les décisions suivantes :

- ♦ la rémunération fixe de Sir Lindsay Owen-Jones pour l'année 2011 a été maintenue au niveau de celle de 2010, soit 1 000 000 d'euros en base annuelle y compris les avantages en nature, sans part variable additionnelle. Son montant s'est donc élevé, *pro rata temporis* pour la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2011 et le 17 mars 2011, à 213 888 euros ;
- ♦ au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration Sir Lindsay Owen-Jones a disposé d'un secrétariat, d'une voiture de fonction et d'un chauffeur ;
- ♦ à compter du 18 mars 2011, Sir Lindsay Owen-Jones ne dispose d'aucune rémunération ni d'aucun avantage particulier autre que ses jetons de présence en qualité d'administrateur.

Le tableau récapitulatif des rémunérations du Président du Conseil d'Administration se présente comme suit :

Sir Lindsay Owen-Jones Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 17 mars 2011) <i>En euros</i>	2011 (jusqu'au 17 mars 2011)		2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	210 631	210 631	1 317 996	1 317 996
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	61 000	85 000	85 000	90 000
Avantages en nature	3 257	3 257	15 336	15 336
<b>Total</b>	<b>274 888</b>	<b>298 888</b>	<b>1 418 332</b>	<b>1 423 332</b>

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

Le tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions de performance attribuées au Président du Conseil d'Administration se présente comme suit :

Sir Lindsay Owen-Jones Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 17 mars 2011) <i>En euros</i>	2011	2010
	Rémunération due au titre de l'exercice	274 888
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>Total</b>	<b>274 888</b>	<b>1 418 332</b>

### 2.3.3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

◆ Les options attribuées en 2011 aux dirigeants mandataires sociaux sont les suivantes :

	Date d'attribution	Nature des options	Valorisation des options <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice	Période d'exercice
M. Jean Paul Agon	22 avril 2011	souscription	3 716 000	200 000 <sup>(2)</sup>	83,19 €	23 avril 2016 au 22 avril 2021 inclus
Sir Lindsay Owen-Jones	néant	néant	néant	néant	néant	néant

(1) Juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

(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.

Le Conseil d'Administration a décidé, dans le cadre du Plan du 22 avril 2011, de reconduire la règle de conservation en vigueur pour les Plans des 30 novembre 2007 et 27 avril 2010 : 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.

En 2011, le Président-Directeur Général a bénéficié exclusivement de stock-options.

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires d'options d'achat et/ou de souscription d'actions se sont engagés à ne pas recourir à des opérations de couverture de leur risque.

◆ Les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux pouvant encore être exercées sont les suivantes :

Les attributions d'options pouvant encore être exercées qui ont été consenties par le Conseil d'Administration à M. Jean-Paul Agon depuis sa nomination en tant que mandataire social sont les suivantes :

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1 <sup>re</sup> levée possible	Date d'expiration	Prix (en euros) de souscription
01.12.2006	500 000	500 000	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	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03 (S)
22.04.2011 <sup>(1)</sup>	200 000	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19 (S)

(1) 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.

Les attributions d'options pouvant encore être exercées qui ont été consenties par le Conseil d'Administration à Sir Lindsay Owen-Jones au cours des années précédentes sont les suivantes :

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1 <sup>re</sup> levée possible	Date d'expiration	Prix (en euros) d'acquisition (A) ou de souscription (S)
03.12.2003	500 000	500 000	04.12.2008	03.12.2013	63,02 (S)
	500 000	500 000	04.12.2008	03.12.2013	71,90 (A)
24.03.2004	-	-	-	-	-
01.12.2004	1 000 000	1 000 000	02.12.2009	01.12.2014	55,54 (S)
29.06.2005	-	-	-	-	-
30.11.2005	700 000	700 000	01.12.2010	30.11.2015	61,37 (S)
	300 000	300 000	01.12.2010	30.11.2015	62,94 (A)
25.04.2006	2 000 000	2 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60 (S)

### 2.3.4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux

	Date du Plan	Nombre d'options de souscription (S) ou d'achat (A) d'actions levées durant l'exercice	Prix d'exercice
M. Jean-Paul Agon	01.12.2004	20 000 (S)	55,54 €
Sir Lindsay Owen-Jones (jusqu'au 17 mars 2011)	-	-	-

### 2.3.5. Actions conditionnelles (ACAS) attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

Ni M. Jean-Paul Agon, ni Sir Lindsay Owen-Jones, ne sont bénéficiaires d'ACAS que ce soit au titre de l'année 2011 ou au titre d'une année antérieure.

### 2.3.6. Engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

#### 2.3.6.1. Engagements pris à l'égard du Président-Directeur Général

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi conjointement par l'AFEP et le MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social (point 19). 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 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 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.

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 voit privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié.

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.

Le Conseil d'Administration a décidé de supprimer 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 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.

M. Jean-Paul Agon continuera à bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe, tel que décrit au paragraphe 6.1.2.1. pages 181 et suivantes.

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 susvisée, 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 publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1<sup>er</sup> janvier 2012 de 1 617 000 euros de rémunération fixe et 1 347 500 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.

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.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés ; l'engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

Elles demeurent inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général à compter du 18 mars 2011.

Le tableau ci-dessous, 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.

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

(1) M. 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. Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011.

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

(3) Au titre du contrat de travail, M. Agon bénéficie du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture décrite en page 185.

(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement serait plafonnée, compte tenu de l'ancienneté de M. Agon, à 20 mois de la rémunération de référence.

(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 de référence mensuelle sauf si M. Agon était libéré de l'application de la clause.

### 2.3.6.2. Engagements pris à l'égard du Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 17 mars 2011)

Sir Lindsay Owen-Jones, ayant liquidé ses droits à la retraite en 2006, n'avait plus au terme de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration de contrat de travail avec L'Oréal. Aucun avantage ou indemnité de quelque nature que ce soit ne lui était dû à raison de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Sir Lindsay Owen-Jones <sup>(1)</sup> (Président du CA jusqu'au 17 mars 2011)	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire <sup>(2)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
		X	N/A	N/A		X		X

(1) Sir Lindsay Owen-Jones est administrateur depuis 1984. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. Il a cessé ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 17 mars 2011.

(2) Sir Lindsay Owen-Jones bénéficie de la Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture depuis la liquidation de ses droits à la retraite en 2006.

## 2.4. Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux

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

Personne concernée	Date de l'opération	Nature de l'opération	Prix unitaire	Montant total
Société Fimalac Développement, personne morale liée à Marc Ladreit de Lacharrière, administrateur	3 janvier 2011	Cession	85,50 €	1 548 840,00 €
	4 janvier 2011	Cession	85,8701 €	2 587 180,24 €
	6 janvier 2011	Cession	86,0328 €	5 161 968,00 €
	10 janvier 2011	Cession	82,7840 €	6 953 856,00 €
Jean-Paul Agon Président-Directeur Général	4 mars 2011	Levée d'options de souscription	55,54 €	1 110 800,00 €

2

## 2.5. Les procédures de Contrôle Interne (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne)

A la demande du Président-Directeur Général, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Rapport sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne du Groupe.

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Rapport 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.

### 2.5.1. 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.

### 2.5.2. Composantes du dispositif

#### 2.5.2.1. 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 hommes. 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 valeurs du Groupe

L'Oréal s'est construit sur des valeurs éthiques fortes qui ont guidé son développement et contribué à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Excellence, Courage, Transparence.

La Charte Ethique de L'Oréal existe en 43 versions (35 langues) et est également éditée en Braille français et anglais. Remise à l'ensemble des collaborateurs dans le monde, elle permet de comprendre comment ces valeurs 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. Cinq compléments à la Charte Ethique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects.

Le respect de ces valeurs est pris en compte par le système d'évaluation de l'ensemble des collaborateurs où ont été intégrées deux compétences éthiques : « Agit/Dirige avec générosité » et « Obtient des résultats avec intégrité ».

Le Directeur de l'Éthique du Groupe, rattaché directement au Président-Directeur Général, est chargé de s'assurer du respect de la Charte Éthique. Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique. Un événement annuel, l'*Ethics day*, leur permet d'interroger directement le Président-Directeur Général sur des questions éthiques. Ils ont par ailleurs la possibilité de saisir le Directeur de l'Éthique au moyen du site L'Oréal *Ethics Open Talk* qui offre un mécanisme sécurisé de remontée d'information.

Le réseau des Correspondants Éthiques, dont le rôle est notamment d'aider les Patrons de pays à assurer le respect de la Charte Éthique, continue de s'étoffer et permet aux collaborateurs de 40 pays de disposer d'un interlocuteur de proximité. Les Correspondants Éthiques ont suivi en 2011 une formation spécifique.

La campagne de formation en matière d'éthique se poursuit. Un module sur l'éthique est intégré au programme d'intégration « Discovery » destiné aux nouveaux managers. Des modules sur l'éthique ont aussi été inclus dans 10 formations corporate et métiers.

Enfin, un outil pratique d'évaluation et d'analyse des risques éthiques a été mis à la disposition des différentes entités du Groupe. Un système de reporting annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique. Des visites dans les pays et l'intégration de questions éthiques dans la mission de l'Audit Interne complètent le dispositif.

### 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 délégués sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique.

Des spécialistes de gestion, de systèmes d'information, de ressources humaines ou de technique logistique et industrielle 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 centres de l'Education Permanente 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 ».

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 Groupe. Un questionnaire par fonction opérationnelle est proposé aux filiales afin qu'elles puissent faire un bilan de leur entité, effectuer leur propre diagnostic en matière de Contrôle Interne et déterminer les axes d'amélioration pour leur périmètre d'activité.

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.

#### 2.5.2.2. 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 questionnaires d'auto-diagnostic, 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.

### 2.5.2.3. Gestion des risques

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 à la rubrique 1.8, pages 17 à 24, et les dispositifs pour améliorer leur anticipation et leur traitement y sont mentionnés. Par ailleurs, le règlement 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 ».

A 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 (cf. *les normes de gestion* au paragraphe 2.5.4.2. ci-après).

### Cartographie des risques

Le projet de cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal initié en 2010, a été finalisé en 2011. 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 à ce jour. Les résultats de ces travaux ont été présentés au Comité d'Audit en novembre 2011.

### 2.5.2.4. 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 : « Nos achats au quotidien », est désormais 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 », qui requiert un circuit de validation préalable, 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 1800 (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 un guide pratique concernant les problématiques liées au droit de la concurrence 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. La Charte Assurances 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 page 51 dans 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 au paragraphe 2.5.4.2. *Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière* page 64.

### 2.5.2.5. 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.

#### 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 2011, 38 missions dont 28 ont porté sur des Affaires commerciales représentant environ 31 % du chiffre d'affaires du Groupe et 6 sur des usines ; les usines auditées représentent environ 23 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 4 autres missions ont été menées sur des thèmes spécifiques. Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un rapport comportant l'exposé des constats et des risques liés et formulant des recommandations dans le cadre d'un plan d'actions à mettre en œuvre par l'entité auditée.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » 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 avec la participation d'un expert système. L'Audit Interne a réalisé 7 missions de ce type en 2011.

Les plans d'action décidés suite aux 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 chaque année au Comité d'Audit.

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.

### 2.5.3. Acteurs

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne sont :

- ◆ la Direction Générale et son Comité de Direction ;
- ◆ le Comité d'Audit ;
- ◆ les Directions Fonctionnelles, dont la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

#### La Direction Générale et son Comité de Direction

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

Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité de Direction s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

#### Le Comité d'Audit

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 au paragraphe 2.2.2.3. page 46 du présent document.

Chaque année, le Comité procède à un examen du plan d'Audit Interne et de ses objectifs ainsi que des conclusions générales des missions de l'Audit Interne. Les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne lui sont également présentés. Le Comité fait ensuite un compte rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

Les travaux du Comité d'Audit en matière d'information comptable et financière sont précisés au paragraphe 2.5.4.2. page 64.

### 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, systèmes d'information, assurances. Un Comité de Contrôle Interne a été créé en 2008 avec 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 Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, et placée sous la responsabilité de la Direction de l'Administration et des Finances, 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 contribuent à renforcer la connaissance de cet outil et à améliorer son appropriation par les opérationnels.

Cette Direction a pour mission de coordonner 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 au paragraphe 2.5.2.3. page 61 et au paragraphe 2.5.4.2. page 64 constitue un exemple de ces travaux.

Par ailleurs, la Direction du Contrôle Interne 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 (cf. paragraphe 2.5.2.5. page 62), 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 du Développement, responsable en particulier de la cosmétovigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits, la Direction de la Communication et des Relations Extérieures qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application. Cette Direction est également responsable de la coordination des actions de développement durable.

## 2.5.4. 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.

### 2.5.4.1. 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.

#### 2.5.4.2. 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 Economiques. 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 Economiques.

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 par 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 normes 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.

L'initiative majeure depuis 2008 a été l'examen et l'amélioration des normes de gestion et procédures de Contrôle Interne y afférentes. 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 mentionnés au paragraphe 2.5.2.3, page 61. 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. Depuis des compléments aux normes de gestion sont régulièrement apportés et participent ainsi au processus d'amélioration continue.

##### 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 Economiques 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.

##### 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. A 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 Economiques 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 dans le paragraphe 2.2.2.1.2. page 43. Ces missions sont conformes à l'ordonnance de décembre 2008 sur les conditions d'application de la 8<sup>e</sup> 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.

### 2.5.4.3. 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 Economiques 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, au minimum 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.

## **2.6. 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**

(Exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011.

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 2 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Etienne Boris

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

## **2.7. 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 2011)

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 et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 et communiquée dans notre rapport spécial du 19 février 2010.

#### **Convention concernant Monsieur Jean-Paul Agon**

- ◆ Confirmation de la suspension du contrat de travail de Monsieur 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 Monsieur 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.

Monsieur Jean-Paul Agon continuera de bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe.

- ◆ Modification de certaines des modalités de la suspension du contrat de travail :
  - 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 publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1<sup>er</sup> janvier 2012 de 1 617 000 euros de rémunération fixe et 1 347 500 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.
- ◆ Poursuite de l'assimilation de Monsieur Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Etienne Boris

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

# 3

## Commentaires sur l'exercice 2011

<b>3.1. Rapport d'Activité de l'année 2011</b>	<b>70</b>	<b>3.3. Evénements récents et perspectives</b>	<b>85</b>
3.1.1. Synthèse des résultats 2011	70	3.3.1. Evénements importants survenus depuis le début de l'exercice 2012	85
3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé	70	3.3.2. Perspectives	85
3.1.3. Résultats	73		
<b>3.2. Chiffres Clés</b>	<b>76</b>		
3.2.1. 2011 : Croissance soutenue du chiffre d'affaires et progression solide des résultats	76		
3.2.2. Résultats consolidés 2011	78		
3.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier	80		
3.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés	83		
3.2.5. Ressources et emplois de fonds	83		
3.2.6. Ratios financiers	83		
3.2.7. L'Oréal 2005-2011	84		

2011 est une année de développement solide et le groupe s'est encore renforcé. Dans un marché cosmétique globalement bien orienté, L'Oréal réalise une croissance soutenue de son chiffre d'affaires et confirme sa position de leader mondial de la beauté.

Cette année est également pour le Groupe une nouvelle année de construction solide de l'exploitation. En forte croissance, les résultats s'inscrivent dans une dynamique vertueuse : l'efficacité opérationnelle s'est améliorée dans tous les domaines, permettant ainsi de bien préparer l'avenir et la rentabilité de la zone Nouveaux Marchés a fortement progressé.

## 3.1. Rapport d'Activité de l'année 2011

### 3.1.1. Synthèse des résultats 2011

**Chiffre d'affaires 2011** : 20,34 milliards d'euros (+ 4,3 % à données publiées, + 5,1 % à données comparables)

**Résultat d'exploitation** : + 7,7 %

**Bénéfice net par action<sup>(1)</sup>** : + 7,8 %

**Hausse du dividende** : + 11 % à 2 euros par action<sup>(2)</sup>

### 3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

A 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 + 5,1 %. L'effet net de changement de structure est de + 0,6 %. Les effets monétaires ont eu un impact négatif de - 1,4 %. La croissance à taux de change constants ressort à + 5,7 %. A données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe, au 31 décembre 2011, atteint 20,343 milliards d'euros en progression de + 4,3 %.

Chiffre d'affaires par division opérationnelle et zone géographique

	Au 31 décembre 2011		
	M€	Croissance à données comparables	publiées
<b>Par division opérationnelle</b>			
Produits Professionnels	2 813,8	2,5%	3,6%
Produits Grand Public	9 835,2	4,5%	3,2%
L'Oréal Luxe	4 800,1	8,2%	6,5%
Cosmétique Active	1 421,7	3,2%	2,6%
<b>Total cosmétique</b>	<b>18 870,8</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Par zone géographique</b>			
Europe de l'Ouest	7 246,6	0,6%	0,9%
Amérique du Nord	4 406,2	5,5%	2,7%
Nouveaux Marchés, dont :	7 218,0	9,5%	8,3%
- Asie, Pacifique	3 619,5	13,0%	13,4%
- Europe de l'Est	1 336,9	-2,8%	-4,4%
- Amérique Latine	1 680,9	13,2%	10,8%
- Afrique, Moyen-Orient	580,7	10,5%	4,1%
<b>Total cosmétique</b>	<b>18 870,8</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,0%</b>
The Body Shop	767,6	4,2%	1,7%
Dermatologie <sup>(3)</sup>	704,7	8,4%	17,1%
<b>Total groupe</b>	<b>20 343,1</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,3%</b>

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

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

(3) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

## Produits Professionnels

Dans un marché globalement atone, la Division des Produits Professionnels réalise en 2011 une croissance de + 2,5 % à données comparables et + 3,6 % à données publiées. La croissance à taux de change constants, tenant compte de l'effet lié aux acquisitions, est de + 5,1 %. Les initiatives en coloration et en soin du cheveu ont permis à la Division de gagner des parts de marché dans toutes les zones.

- ◆ La croissance du soin est tirée par le succès des huiles capillaires avec *Mythic Oil* de *L'Oréal Professionnel*, *Elixir Ultime* de *Kérastase* ou *Argan-6 oil* de *Redken*. *Fusio Dose* de *Kérastase*, soin ultra-personnalisé préparé sur-mesure en salon, et *Total Results* de *Matrix*, la gamme de soins professionnels accessible, contribuent également à la croissance.

En coloration, *L'Oréal Professionnel* poursuit le déploiement d'Inoa, et réinvente la coloration ton-sur-ton avec *Dialight* et *Diarichesse*. *Redken* crée *Color Fusion Extra Lift*, une formule au pouvoir éclaircissant inédit, et *Matrix* se développe en Asie avec *SoColor* (90 ml) et *Wonderbrown*.

- ◆ La Division poursuit l'amélioration de ses positions dans les marchés développés, avec des gains de parts de marché significatifs en Allemagne et au Royaume-Uni. La conquête du luxe capillaire continue avec *Kérastase* et *Shu Uemura Art of Hair*. Aux Etats-Unis, la Division évolue positivement, soutenue par le réseau *SalonCentric*.

Dans les Nouveaux Marchés, la Division progresse rapidement, en particulier en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Elle améliore son implantation dans toutes les zones en investissant dans la formation des coiffeurs et en déployant des innovations en phase avec les rituels de beauté et les attentes locales : en témoigne le lancement d'*Oilthérapie* en Inde ou de *X-Tenso Care* au Brésil.

## Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public enregistre à fin 2011 une progression de + 4,5 % à données comparables et + 3,2 % à données publiées. *Maybelline* réalise une nouvelle année de forte croissance et *L'Oréal Paris* accélère.

- ◆ *L'Oréal Paris* lance des initiatives fortes dans l'ensemble des catégories. La rénovation de la gamme *Elsève* et le succès d'*Elsève Arginine Resist x3* dynamisent le soin capillaire en Europe. En maquillage, la marque se distingue avec le mascara *Cil Architecte*, et le rouge à lèvres *Color Riche*. La nouvelle coloration *Sublime Mousse* et la forte progression des soins de la peau en Chine contribuent également à l'accélération de la marque.

*Maybelline* réalise de très bonnes performances sur tous les continents, avec les mascaras *Falsies Flared* et *Colossal Cat Eyes*, les fonds de teint *Fit Me*, et les rouges à lèvres *Color Stay*.

*Garnier* poursuit ses initiatives, notamment en soin de la peau avec le *Soin Miracle Perfecteur* - dit « BB Crème » - en Europe, et *Dark Spot Corrector* aux Etats-Unis.

- ◆ En Europe de l'Ouest, la Division gagne des parts de marché en France, en Allemagne et dans les pays nordiques. La situation est plus difficile dans les pays du Sud.

En Amérique du Nord, la Division améliore ses positions grâce aux soins capillaires, au maquillage et au soin de la peau.

Dans les Nouveaux Marchés, la Division réalise de bonnes performances dans toutes les zones, hormis l'Europe de l'Est. En Asie, la Division poursuit sa forte croissance, notamment par le soin du visage, féminin et masculin. En Amérique latine, la Division fait une bonne année, en particulier au Mexique, en Argentine et au Chili grâce au succès des déodorants et de la coloration.

## L'Oréal Luxe

Soutenue par un marché tonique et par le dynamisme de ses grandes marques, *L'Oréal Luxe* réalise en 2011 un chiffre d'affaires en progression de + 8,2 % à données comparables et de + 6,5 % à données publiées. Dans toutes les régions, la Division se distingue avec de grandes innovations, au premier rang desquelles *Visionnaire* de *Lancôme*.

- ◆ *Lancôme* réalise une année de forte croissance avec le lancement-événement de *Visionnaire*, premier soin correcteur fondamental, protégé par 20 brevets et couronné par le prix d'Excellence Marie-Claire. En parallèle, la marque continue de progresser grâce à ses grands piliers, *Génifique*, *Rénergie* et *Teint Miracle*. Le nouveau mascara *Hyprnôse Doll Eyes* et le lancement du parfum *Trésor Midnight Rose* témoignent également du renouveau de la marque.

*L'Oréal Luxe* signe une grande année en soins du visage, avec les performances de *Lancôme*, la montée rapide de *Kiehl's* sur tous les continents, l'arrivée du soin *Régénéissance* de *Giorgio Armani*, ou encore les initiatives de *Biotherm*.

*Yves Saint Laurent* présente son nouveau soin, *Forever Youth Liberator*. Ses ventes en magasin progressent avec *Opium*, les parfums masculins *L'Homme* et le maquillage.

La marque *Giorgio Armani* est portée par la bonne santé de *Acqua di Gio* et *Code Homme*, et par la montée du parfum féminin *Acqua di Gioia*.

*Loverdose* de *Diesel* se classe en Europe parmi les meilleurs lancements féminins de l'année.

La marque de cosmétique instrumentale *Clarisonic*, acquise en décembre, entre dans le portefeuille de marques de *L'Oréal Luxe* ; elle est leader du marché des technologies soniques appliquées aux soins de la peau.

- ◆ En Europe de l'Ouest, *L'Oréal Luxe* réalise une bonne fin d'année, notamment en France, portée par le dynamisme de *Lancôme*, *Kiehl's* et *Diesel*.

En Amérique du Nord, la Division enregistre une forte croissance, sur les marques *Lancôme*, *Yves Saint Laurent*, *Kiehl's*, *Giorgio Armani* et *Viktor & Rolf*.

Dans les Nouveaux Marchés, L'Oréal Luxe progresse rapidement. Grâce à *Lancôme*, *Kiehl's* et *Shu Uemura*, la Division gagne fortement des parts de marché en Asie ; elle poursuit sa croissance en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est.

### Cosmétique Active

En 2011, la Division Cosmétique Active progresse de + 3,2 % à données comparables et de + 2,6 % à données publiées. Avec une dynamique forte en Amérique latine, aux Etats-Unis et en Afrique, Moyen-Orient, la Division conforte sa position de leader sur le marché dermo-cosmétique mondial.

- ◆ Les ventes de la Division progressent grâce au dynamisme de *La Roche-Posay*, mais aussi de *SkinCeuticals* et de *Roger & Gallet*.

La *Roche-Posay* croît sur tous les continents, grâce en particulier à *Tolériane Ultra*, un soin destiné aux peaux très sensibles et allergiques, et *Cicaplast Baume B5* sur le segment des cicatrisants.

*Vichy* maintient sa position de n° 1 mondial et réalise deux lancements majeurs en Europe : *Lift Activ Sérum 10* en soin anti-âge et *Dercos Aminexil* en soin capillaire antichute.

La forte croissance de *SkinCeuticals* se confirme, aussi bien sur son marché d'origine, les Etats-Unis, qu'en Europe.

Enfin, *Roger & Gallet* poursuit son internationalisation avec de belles croissances dans les pays où elle s'implante et le lancement très réussi du parfum *Fleur d'Osmanthus*.

- ◆ La croissance de la Division est portée par de bonnes performances en Amérique du Nord et dans les Nouveaux Marchés, notamment en Amérique latine et en Afrique, Moyen-Orient. A noter les très bons scores d'*Innéov* au Brésil, devenu le premier marché mondial de la marque.

En Europe, la croissance de la Division reste contrastée selon les pays : positive en France, mais plus difficile en Europe du Sud et en Europe de l'Est où les difficultés dans le circuit des pharmacies persistent.

L'élargissement de la distribution et la conquête de nouveaux circuits de santé, comme les drugstores et les medispas, sont un élément important dans la stratégie mondiale de la Division.

### Synthèse multi-divisions par zone géographique

#### Europe de l'Ouest

Dans un marché très légèrement positif, L'Oréal progresse cette année de + 0,6 % à données comparables, avec une bonne progression en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et au Travel Retail. La zone est dynamisée par le maquillage *Maybelline* et par L'Oréal Luxe. La situation reste plus difficile en Europe du Sud, tout particulièrement en Grèce et au Portugal.

#### Amérique du Nord

En Amérique du Nord, L'Oréal progresse plus vite que le marché, et réalise en 2011 une croissance de + 5,5 % à données comparables. Les Divisions Luxe, Produits Grand Public et Cosmétique Active sont en progression soutenue. La Division des Produits Grand Public surperforme nettement le marché, en particulier par *Maybelline* et *Garnier*. La marque *Essie* récemment acquise réalise une très belle année. La croissance de la Division des Produits Professionnels est moins soutenue, mais néanmoins supérieure à celle du marché professionnel.

#### Nouveaux Marchés

Au 31 décembre 2011, les Nouveaux Marchés sont en progression de + 9,5 % à données comparables et + 8,3 % à données publiées. Hors Japon, les Nouveaux Marchés progressent de + 10,6 % à données comparables, portés par le dynamisme constant de l'Asie.

- ◆ **Asie, Pacifique** : L'Oréal affiche en Asie-Pacifique une croissance annuelle de + 13,0 % à données comparables et de + 13,4 % à données publiées. Hors Japon, la croissance de la zone se monte à + 16,1 % à données comparables et + 15,5 % à données publiées. Malgré les sinistres qui ont touché le Japon, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et la Thaïlande pendant l'année, le Groupe continue d'améliorer ses positions dans l'ensemble de la zone, porté par des marchés dont le dynamisme reste intact. Le Groupe progresse grâce aux très bons scores de L'Oréal Luxe en Grande Chine, en Corée, avec *Lancôme*, *Kiehl's*, *Shu Uemura* et *Biotherm*. Les Produits Grand Public contribuent également à cette dynamique grâce à *L'Oréal Paris* et *Maybelline*. L'Oréal affirme ainsi sa position d'expert en soin de la peau ainsi qu'en maquillage dans tous les pays de la zone. Les soins capillaires réalisent de bons débuts dans les marchés émergents du sud-est asiatique.

- ◆ **Europe de l'Est** : A fin 2011, le Groupe est à - 2,8 % à données comparables en Europe de l'Est. Dans un contexte économique morose qui affecte l'ensemble des pays de cette zone, le Groupe réalise des performances contrastées selon les divisions. La Division des Produits Professionnels et L'Oréal Luxe améliorent leur pénétration. Dans la Division des Produits Grand Public, un programme d'initiatives adaptées, en particulier pour *Garnier*, est en cours.

- ◆ **Amérique latine** : En 2011, L'Oréal réalise une croissance de + 13,2 % à données comparables en Amérique latine. L'Argentine, le Mexique et l'Amérique Centrale sont les moteurs de cette croissance. Le Brésil dessine une évolution solide. L'ensemble des divisions affiche de bonnes performances, particulièrement la Division Cosmétique Active. A noter également les très bons résultats du maquillage *Maybelline* à la Division des Produits Grand Public.

- ◆ **Afrique, Moyen-Orient** : Au 31 décembre 2011, l'Afrique - Moyen-Orient enregistre une progression de + 10,5 % à données comparables. Dans cette zone, la croissance est tirée par les pays du Levant, le Golfe et la Turquie, ainsi que par deux filiales récemment créées, le Pakistan et l'Egypte. En revanche, la situation est plus contrastée en Afrique du Sud. Toutes les divisions participent à cette dynamique d'expansion.

### Evolution du chiffre d'affaires de The Body Shop

En 2011, le chiffre d'affaires de The Body Shop enregistre une croissance solide de + 4,2 % à données comparables, avec une forte accélération au 4<sup>e</sup> trimestre. Les ventes de détail <sup>(1)</sup> sont également en hausse à + 3,8 %.

The Body Shop amplifie sa politique d'innovations militantes, avec des lancements tels que *Brush with Fashion*, une collection de maquillage créée pour les jeunes consommateurs, *Earth lovers*, une gamme de gels de douche éco-conçue et 100 % biodégradable, ou encore l'eau de parfum *White Musk Libertine*, formulée à base de muscs sans ingrédient animal et d'alcool biologique issu du commerce équitable.

En 2011, The Body Shop est en croissance en Europe comme en Amérique du Nord et se développe rapidement dans les Nouveaux Marchés. La marque enregistre une forte progression au Moyen-Orient, notamment en Arabie Saoudite et en Egypte, mais aussi dans des pays d'Asie comme l'Inde et Hong-Kong, et en Europe de l'Est. La marque compte maintenant 16 sites de vente en ligne et continue de croître à un rythme accéléré sur le e-commerce. Enfin, avec une présence étendue à 44 marchés, The Body Shop possède maintenant une bonne implantation dans le Travel Retail mondial.

Fin 2011, The Body Shop compte 2 748 boutiques, soit 143 de plus qu'au 31 décembre 2010.

## 3.1.3. Résultats

### Rentabilité d'exploitation et Compte de résultat consolidé

	2010		2011	
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>19 496</b>	<b>100 %</b>	<b>20 343</b>	<b>100 %</b>
Coût des ventes	- 5 697	29,2 %	- 5 851	28,8 %
<b>Marge brute</b>	<b>13 799</b>	<b>70,8 %</b>	<b>14 492</b>	<b>71,2 %</b>
Frais de R&D	- 665	3,4 %	- 720	3,5 %
Frais publi-promotionnels	- 6 029	30,9 %	- 6 292	30,9 %
Frais commerciaux & administratifs	- 4 049	20,8 %	- 4 187	20,6 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 057</b>	<b>15,7 %</b>	<b>3 293</b>	<b>16,2 %</b>

La **marge brute** ressort à 71,2 % du chiffre d'affaires, en amélioration de 40 points de base par rapport à 2010.

Les **frais de recherche** ont augmenté de 8,4 % représentant 3,5 % du chiffre d'affaires. Cette nouvelle progression illustre la décision stratégique d'investir significativement en recherche.

Les **frais publi-promotionnels** ressortent à 30,9 % du chiffre d'affaires, c'est-à-dire un niveau identique à celui de 2010.

### Evolution du chiffre d'affaires de Galderma

Galderma réalise une croissance de + 8,4 % à données comparables et de + 17,1 % à données publiées.

Galderma confirme son dynamisme grâce à des produits innovants dont le succès compense l'impact négatif des génériques de *Différine 0,1 %* gel et crème (acné) aux Etats-Unis et de *Locéryl vernis* (onychomycose) en Europe. Les marques *Epiduo* (acné), *Oracea* (rosacée), et *Cétaphil Restoraderm* (gamme de soins spécialement formulés pour les peaux atopiques) affichent de très bons scores. L'acquisition de Q-Med et de son produit phare *Restylane*, le lancement de la gamme *Emervel* (produits de comblement à base d'acide hyaluronique) et le succès d'*Azzalure* (relaxant musculaire) font de Galderma l'un des leaders mondiaux sur le marché de la dermatologie esthétique et correctrice.

L'expansion de Galderma dans les Nouveaux Marchés, tels que le Brésil, la Russie et les pays d'Asie, contribue à cette croissance solide. A noter également une bonne performance de Galderma en Allemagne et au Royaume-Uni.

Galderma continue d'investir en R&D et dans son outil industriel, avec un objectif stratégique de développement sur ses trois marchés : les produits de prescription, les produits en vente libre (OTC) et les solutions médicales à visée esthétique et correctrice.

(1) Ventes de détail : total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus, y compris les franchisés.

### Résultats d'exploitation par branche et par Division

	2010		2011	
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA
<b>Par Division Opérationnelle</b>				
Produits Professionnels	552	20,3 %	579	20,6 %
Produits Grand Public	1 765	18,5 %	1 859	18,9 %
L'Oréal Luxe	791	17,5 %	926	19,3 %
Cosmétique Active	278	20,1 %	287	20,2 %
<b>Total des Divisions cosmétiques</b>	<b>3 385</b>	<b>18,7 %</b>	<b>3 651</b>	<b>19,3 %</b>
Non alloué <sup>(1)</sup>	- 513	- 2,8 %	- 546	- 2,9 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>2 872</b>	<b>15,8 %</b>	<b>3 105</b>	<b>16,5 %</b>
<b>The Body Shop</b>	65	8,7 %	68	8,9 %
<b>Branche dermatologie<sup>(2)</sup></b>	<b>119</b>	<b>19,8 %</b>	<b>120</b>	<b>17,0 %</b>
<b>Groupe</b>	<b>3 057</b>	<b>15,7 %</b>	<b>3 293</b>	<b>16,2 %</b>

Toutes les divisions affichent cette année encore, et comme en 2010, une croissance de leur rentabilité d'exploitation, en particulier L'Oréal Luxe à + 180 points de base.

The Body Shop a amélioré sa rentabilité en 2011.

Enfin, Galderma a subi la concurrence de produits génériques sur deux médicaments importants, *Différine 0,1 %* et *Loceryl*.

### Rentabilité par zone géographique

Résultat d'exploitation	2010		2011	
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA
Europe de l'Ouest	1 552	21,6 %	1 513	20,9 %
Amérique du Nord	709	16,5 %	810	18,4 %
Nouveaux Marchés	1 125	16,9 %	1 328	18,4 %
<b>Total des zones cosmétiques<sup>(3)</sup></b>	<b>3 385</b>	<b>18,7 %</b>	<b>3 651</b>	<b>19,3 %</b>

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest a légèrement baissé à 20,9 %, retrouvant le niveau de 2009.

Les rentabilités des zones Amérique du Nord et Nouveaux Marchés ont à nouveau fortement progressé pour s'établir toutes les deux à 18,4 % de leurs chiffres d'affaires.

### Résultat net par action <sup>(5)</sup> : 4,32 €

En millions d'euros	2010	2011
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 057</b>	<b>3 293</b>
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 36	- 25
Dividendes Sanofi	284	295
<b>Résultat avant impôt hors éléments non récurrents</b>	<b>3 305</b>	<b>3 563</b>
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 932	- 978
Intérêts minoritaires	- 2,3	- 2,5
<b>Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents <sup>(4)</sup></b>	<b>2 371</b>	<b>2 583</b>
<b>BNPA <sup>(5)</sup> (en euros)</b>	<b>4,01</b>	<b>4,32</b>
<b>Nombre d'actions moyen dilué</b>	<b>591 392 449</b>	<b>597 633 103</b>

Le coût total de l'endettement financier net a très fortement baissé cette année encore, pour s'établir à 25,2 millions d'euros. Cette nouvelle réduction résulte de la forte diminution de notre dette moyenne.

Les dividendes de Sanofi se sont élevés à 295 millions d'euros, en progression de + 4,2 %.

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

(2) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

(3) Avant non alloué.

(4) 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 10 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 109 et 110.

(5) Part du Groupe dilué par action, hors éléments non récurrents.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 978 millions d'euros, soit un taux de 27,4 %, légèrement inférieur à celui de 2010.

Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents s'élève à 2 583 millions d'euros, en croissance de 8,9 %.

Le Bénéfice Net Par Action, à 4,32 €, est en croissance de 7,8 %.

### Résultat net part du groupe : 2 438 M€

<i>En millions d'euros</i>	2010	2011	Evolution
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	2 371	2 583	
Éléments non récurrents nets d'impôts	- 131	- 145	
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>2 240</b>	<b>2 438</b>	<b>+ 9 %</b>
Dilué par action ( <i>en euros</i> )	3,79	4,08	

Après prise en compte des éléments non récurrents, c'est-à-dire une charge, nette d'impôts, de 145 millions d'euros, le résultat net s'élève à 2 438 millions d'euros, en croissance de + 9 %.

La structure de bilan est très solide puisque les capitaux propres représentent à fin 2011, 65,7 % du total de l'actif. Le renforcement des capitaux propres par rapport à fin 2010 résulte principalement du résultat mis en réserve et de la revalorisation nette des titres Sanofi valorisés au cours de Bourse.

### Marge Brute d'Autofinancement, Bilan et Dette

La marge brute d'autofinancement s'est élevée à 3 226 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 322 millions après deux années où il avait baissé en valeur absolue. C'est un retour à une situation plus conforme à l'évolution de l'activité du Groupe.

Les investissements, à 866 millions d'euros, se sont élevés à 4,3 % du chiffre d'affaires.

Après paiement du dividende et des acquisitions (les sociétés Q-MED et Clarisonic), le Groupe affiche au 31 décembre 2011 un excédent de trésorerie net de 504 millions d'euros.

### Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012

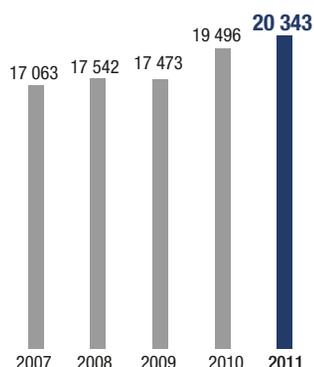
Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012, d'approuver un dividende de 2 euros par action en hausse de + 11 % par rapport au dividende payé en 2011. Ce dividende sera mis en paiement le 3 mai 2012 (date de détachement le 27 avril 2012 à 0h00, heure de Paris).

2012 est la première année où les actionnaires inscrits continuellement au nominatif depuis plus de 2 ans percevront un dividende majoré de + 10 %.

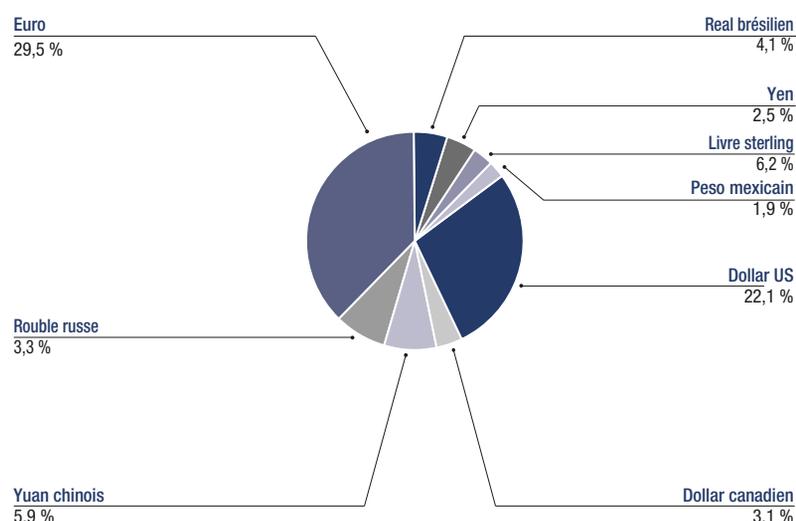
## 3.2. Chiffres Clés

### 3.2.1. 2011 : Croissance soutenue du chiffre d'affaires et progression solide des résultats

**Chiffre d'affaires consolidé**  
(en millions d'euros)



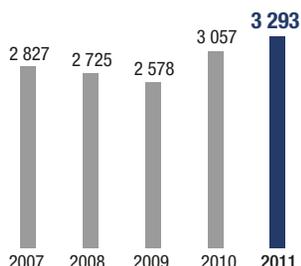
**Répartition du chiffre d'affaires consolidé 2011 par devise <sup>(1)</sup>**  
(en %)



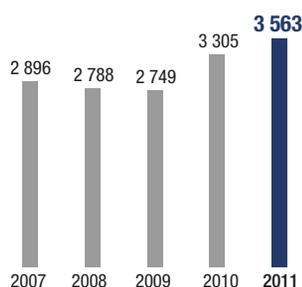
**Chiffre d'affaires consolidé par branche <sup>(2)</sup>**  
(en millions d'euros)

Cosmétique	18 871
The Body Shop	767
Dermatologie <sup>(3)</sup>	705

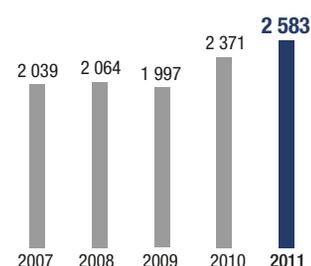
**Résultat d'exploitation**  
(en millions d'euros)



**Résultat avant impôt hors éléments non récurrents <sup>(4)</sup>**  
(en millions d'euros)



**Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe <sup>(4)</sup>**  
(en millions d'euros)



(1) Répartition du chiffre d'affaires consolidé réalisé dans les principales monnaies en 2011.

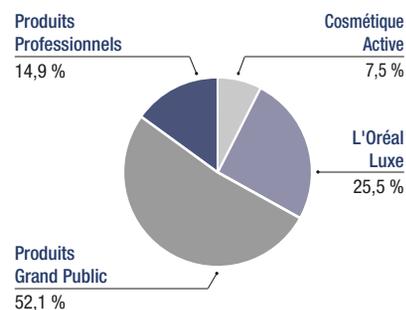
(2) Le Groupe est constitué des branches cosmétique, dermatologie et The Body Shop.

(3) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

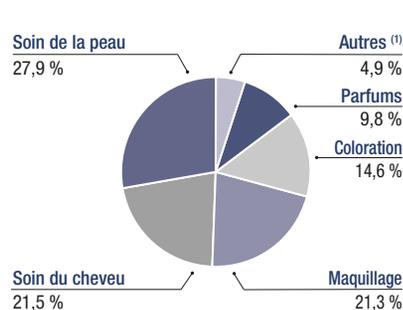
(4) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 10 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 109 et 110.

## Chiffre d'affaires 2011 de la branche cosmétique

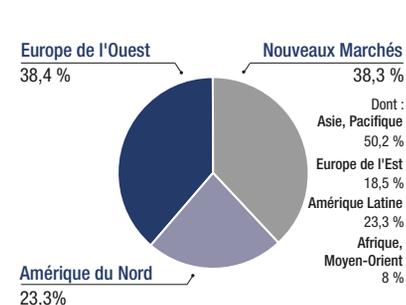
### Par division



### Par métier

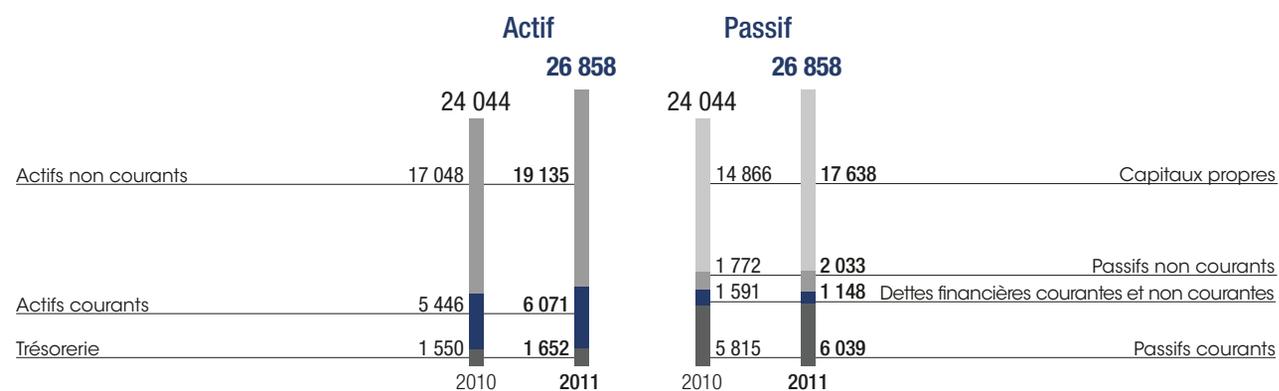


### Par zone géographique



## Un bilan solide

(en millions d'euros)



## Endettement net

	31.12.2010	31.12.2011
Dettes financières nettes <sup>(2)</sup> (en millions d'euros)	41	- 504 <sup>(3)</sup>
Dettes financières nettes / Capitaux propres	0,3 %	- 2,9 %

## Les notations court terme

<b>A-1+</b>	STANDARD & POOR'S	JUIN 2011
<b>Prime 1</b>	MOODY'S	JUIN 2011
<b>F1+</b>	FITCH RATINGS	JUILLET 2011

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

(2) Dette financière nette = Dettes financières courantes et non courantes - Trésorerie.

(3) La situation nette de trésorerie est de + 504 M€.

### 3.2.2. Résultats consolidés 2011

#### Chiffre d'affaires et résultat d'exploitation par branche<sup>(1)</sup>

##### Chiffre d'affaires

	En millions d'euros	Progression à données comparables	
		comparables	publiées
Cosmétique	18 871	+ 5,0 %	+ 4,0 %
The Body Shop	767	+ 4,2 %	+ 1,7 %
Dermatologie <sup>(2)</sup>	705	+ 8,4 %	+ 17,1 %
<b>Total Groupe</b>	<b>20 343</b>	<b>+ 5,1 %</b>	<b>+ 4,3 %</b>

##### Résultat d'exploitation

	En millions d'euros	Poids	Progression à données publiées	En % du chiffre d'affaires
Cosmétique	3 105	94,3 %	+ 8,1 %	16,5 %
The Body Shop	68	2,1 %	+ 4,2 %	8,9 %
Dermatologie <sup>(2)</sup>	120	3,6 %	+ 0,8 %	17,0 %
<b>Total Groupe</b>	<b>3 293</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 7,7 %</b>	<b>16,2 %</b>

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

##### Chiffre d'affaires

	En millions d'euros	Progression à données comparables	
		comparables	publiées
Produits Professionnels	2 814	+ 2,5 %	+ 3,6 %
Produits Grand Public	9 835	+ 4,5 %	+ 3,2 %
L'Oréal Luxe	4 800	+ 8,2 %	+ 6,5 %
Cosmétique Active	1 422	+ 3,2 %	+ 2,6 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>18 871</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

##### Résultat d'exploitation

	2010		2011	
	En millions d'euros	En % du chiffre d'affaires	En millions d'euros	En % du chiffre d'affaires
Produits Professionnels	552	20,3 %	579	20,6 %
Produits Grand Public	1 765	18,5 %	1 859	18,9 %
L'Oréal Luxe	791	17,5 %	926	19,3 %
Cosmétique Active	278	20,1 %	287	20,2 %
<b>Total Divisions cosmétiques</b>	<b>3 385</b>	<b>18,7 %</b>	<b>3 651</b>	<b>19,3 %</b>
Non alloué <sup>(3)</sup>	- 513	- 2,8 %	- 546	- 2,9 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>2 872</b>	<b>15,8 %</b>	<b>3 105</b>	<b>16,5 %</b>

(1) Le Groupe est constitué des branches cosmétiques, dermatologie et The Body Shop.

(2) Part revenant au Groupe, soit 50 %.

(3) 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 par zone géographique

#### Chiffre d'affaires

	En millions d'euros	Progression à données	
		comparables	publiées
Europe de l'Ouest	7 247	+ 0,6 %	+ 0,9 %
Amérique du Nord	4 406	+ 5,5 %	+ 2,7 %
Nouveaux Marchés, dont :	7 218	+ 9,5 %	+ 8,3 %
- Asie, Pacifique	3 619	+ 13,0 %	+ 13,4 %
- Europe de l'Est	1 337	- 2,8 %	- 4,4 %
- Amérique Latine	1 681	+ 13,2 %	+ 10,8 %
- Afrique, Moyen-Orient	581	+ 10,5 %	+ 4,1 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>18 871</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

#### Résultat d'exploitation

	2010		2011	
	En millions d'euros	En % du chiffre d'affaires	En millions d'euros	En % du chiffre d'affaires
Europe de l'Ouest	1 552	21,6 %	1 513	20,9 %
Amérique du Nord	708	16,5 %	810	18,4 %
Nouveaux Marchés	1 125	16,9 %	1 328	18,4 %
<b>Total zones géographiques</b>	<b>3 385</b>	<b>18,7 %</b>	<b>3 651</b>	<b>19,3 %</b>
Non alloué <sup>(1)</sup>	- 513	- 2,8 %	- 546	- 2,9 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>2 872</b>	<b>15,8 %</b>	<b>3 105</b>	<b>16,5 %</b>

### Chiffre d'affaires par métier

#### Chiffre d'affaires

	En millions d'euros	Progression à données	
		comparables	publiées
Soin de la peau	5 257	+ 7,0 %	+ 6,5 %
Soin du cheveu	4 057	+ 1,9 %	+ 1,0 %
Maquillage	4 029	+ 6,3 %	+ 4,7 %
Coloration	2 760	+ 3,0 %	+ 1,6 %
Parfums	1 840	+ 3,8 %	+ 1,4 %
Autres <sup>(2)</sup>	928	+ 10,2 %	+ 14,7 %
<b>Total branche cosmétique</b>	<b>18 871</b>	<b>+ 5,0 %</b>	<b>+ 4,0 %</b>

(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.

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

### 3.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier

#### Division Produits Professionnels

##### Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	965,1	977,6	34,7 %	+ 0,2 %	+ 1,3 %
Amérique du Nord	982,7	1 018,6	36,2 %	+ 1,6 %	+ 3,6 %
Nouveaux Marchés	769,3	817,6	29,1 %	+ 6,5 %	+ 6,3 %
<b>Total</b>	<b>2 717,1</b>	<b>2 813,8</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 3,6 %</b>

##### Chiffre d'affaires consolidé par métier

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Coloration	973,8	995,8	35,4 %	+ 2,8 %	+2,3 %
Coiffage et forme	340,8	322,8	11,5 %	- 4,5 %	- 5,3 %
Shampoings et soins	1 402,6	1 495,2	53,1 %	+ 3,9 %	+ 6,6 %
<b>Total</b>	<b>2 717,1</b>	<b>2 813,8</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 2,5 %</b>	<b>+ 3,6 %</b>

#### Division Produits Grand Public

##### Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	3 664,9	3 686,2	37,5 %	+ 0,3 %	+ 0,6 %
Amérique du Nord	2 167,4	2 191,9	22,3 %	+ 5,3 %	+ 1,1 %
Nouveaux Marchés	3 697,6	3 957,1	40,2 %	+ 8,2 %	+ 7,0 %
<b>Total</b>	<b>9 529,9</b>	<b>9 835,2</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4,5 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>

##### Chiffre d'affaires consolidé par métier

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Coloration	1 742,5	1 764,1	17,9 %	+ 3,2 %	+ 1,2 %
Soin du cheveu et coiffage	2 428,6	2 455,4	25,0 %	+ 2,3 %	+ 1,1 %
Maquillage	2 712,9	2 882,3	29,3 %	+ 8,1 %	+ 6,2 %
Soin de la peau	2 212,6	2 266,7	23,1 %	+ 2,5 %	+ 2,4 %
Autres	433,2	466,7	4,7 %	+ 9,3 %	+ 7,7 %
<b>Total</b>	<b>9 529,9</b>	<b>9 835,2</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 4,5 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>

### L'Oréal Luxe

#### Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	1 798,7	1 836,2	38,2 %	+ 2,1 %	+ 2,1 %
Amérique du Nord	1 016,4	1 064,8	22,2 %	+ 9,4 %	+ 4,8 %
Nouveaux Marchés	1 691,4	1 899,1	39,6 %	+ 14,0 %	+ 12,3 %
<b>Total</b>	<b>4 506,6</b>	<b>4 800,1</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>	<b>+ 6,5 %</b>

#### Chiffre d'affaires consolidé par métier

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Soin de la peau	1 753,9	1 991,8	41,5 %	+ 14,6 %	+ 13,6 %
Parfums	1 730,4	1 754,5	36,5 %	+ 3,8 %	+ 1,4 %
Maquillage	1 022,2	1 053,8	22,0 %	+ 4,3 %	+ 3,1 %
<b>Total</b>	<b>4 506,6</b>	<b>4 800,1</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8,2 %</b>	<b>+ 6,5 %</b>

### Division Cosmétique Active

#### Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	752,3	746,6	52,5 %	- 1,3 %	- 0,8 %
Amérique du Nord	125,0	130,9	9,2 %	+ 8,2 %	+ 4,7 %
Nouveaux Marchés	508,3	544,2	38,3 %	+ 8,9 %	+ 7,1 %
<b>Total</b>	<b>1 385,6</b>	<b>1 421,7</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>	<b>+ 2,6 %</b>

#### Chiffre d'affaires consolidé par métier

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Soin de la peau	1 056,1	1 092,8	76,9 %	+ 4,1 %	+ 3,5 %
Capillaire	103,3	102,3	7,2 %	- 0,3 %	- 0,9 %
Maquillage	100,6	90,8	6,4 %	- 9,9 %	- 9,8 %
Autres	125,6	135,8	9,5 %	+ 9,0 %	+ 8,1 %
<b>Total</b>	<b>1 385,6</b>	<b>1 421,7</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 3,2 %</b>	<b>+ 2,6 %</b>

### The Body Shop

#### Ventes de détail<sup>(1)</sup>

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	508,8	518,9	38,6 %	+ 1,2 %	+ 2,0 %
Amérique du Nord	177,8	175,5	13,1 %	+ 1,9 %	- 1,3 %
Nouveaux Marchés	607,7	649,9	48,3 %	+ 6,4 %	+ 6,9 %
<b>Total</b>	<b>1 294,4</b>	<b>1 344,3</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 3,8 %</b>	<b>+ 3,9 %</b>

#### Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2011	Croissance 2010/2011 à données comparables
Ventes de détail <sup>(1)</sup>	1 344,3	+ 3,8 %
Ventes de détail à parc de magasins identiques <sup>(2)</sup>	1 169,1	+ 0,1 %
Chiffre d'affaires consolidé	767,6	+ 4,2 %

#### Nombre de boutiques

	Au 31.12.2010	Au 31.12.2011	Variation En 2011
Magasins en propre	1 088	1 109	+ 21
Magasins en franchise	1 517	1 639	+ 122
<b>Total magasins</b>	<b>2 605</b>	<b>2 748</b>	<b>+ 143</b>

### Galderma (100 % des ventes)

En millions d'euros	2010	2011	Poids 2011	Croissance 2010/2011 à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	260,6	376,4	26,7 %	+ 5,4 %	+ 44,4 %
Amérique du Nord	700,6	698,9	49,6 %	+ 5,1 %	- 0,2 %
Nouveaux Marchés	242,2	334,2	23,7 %	+ 20,4 %	+ 37,9 %
<b>Total</b>	<b>1 203,4</b>	<b>1 409,5</b>	<b>100 %</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>+ 17,1 %</b>

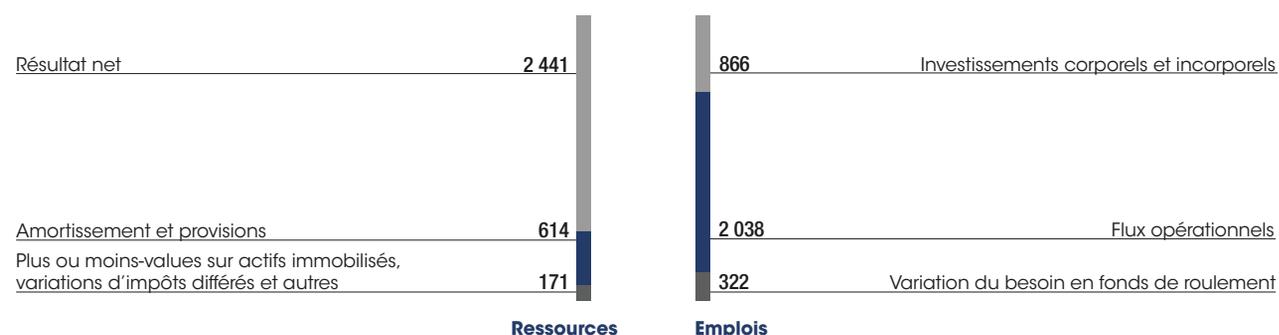
(1) Total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus, y compris les franchisés.

(2) Total des ventes aux consommateurs réalisées par les boutiques continûment présentes entre le 1er janvier et le 31 décembre 2011, et la même période de 2010, y compris les franchisés.

### 3.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés

En millions d'euros	31.12.2010	31.12.2011	En % du CA
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>19 495,8</b>	<b>20 343,1</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Marge brute</b>	<b>13 799,3</b>	<b>14 491,6</b>	<b>71,2 %</b>
Frais de Recherche et Développement	- 664,7	- 720,5	
Frais Publi-promotionnels	- 6 029,1	- 6 291,6	
Frais commerciaux et administratifs	- 4 048,6	- 4 186,9	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 056,9</b>	<b>3 292,6</b>	<b>16,2 %</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>2 903,7</b>	<b>3 196,3</b>	
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 35,6	- 25,2	
<b>Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents</b>	<b>2 370,9</b>	<b>2 582,9</b>	
Éléments non récurrents	- 131,2	- 144,5	
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>2 239,7</b>	<b>2 438,4</b>	
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	3,79	4,08	
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	4,01	4,32	

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



Marge brute d'autofinancement : **3 226**

### 3.2.6. Ratios financiers

	2010	2011
(en % du chiffre d'affaires)		
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires	15,7 %	16,2 %
(en % des capitaux propres)		
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture	17,4 %	17,4 %
(en % des capitaux propres)		
Ratio d'endettement net <sup>(1)</sup>	0,3 %	- 2,9 %
Marge brute d'autofinancement/Investissements	4,7x	3,7x

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

### 3.2.7. L'Oréal 2005-2011

En millions d'euros	2005	2006	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1)</sup>	2009	2010	2011
<b>Résultats</b>							
Chiffre d'affaires consolidé	14 533	15 790	17 063	17 542	17 473	19 496	20 343
Résultat d'exploitation	2 266	2 541	2 827	2 725	2 578	3 057	3 293
En % du chiffre d'affaires	15,6	16,1	16,6	15,5	14,8	15,7	16,2
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 370	2 638	2 896	2 788	2 749	3 305	3 563
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	1 639	1 833	2 039	2 064	1 997	2 371	2 583
Résultat net part du groupe	1 972	2 061	2 656	1 948	1 792	2 240	2 438
Montant total du dividende	659	739	843	862	899	1 082	1 212
<b>Bilan</b>							
Actifs non courants	18 686	19 155	17 030	16 380	17 350	17 048	19 135
Actifs courants	4 537	4 847	5 015	5 450	4 768	5 446	6 071
Trésorerie	663	781	1 087	1 077	1 173	1 550	1 652
Capitaux propres <sup>(2)</sup>	14 657	14 624	13 463	11 563	13 598	14 866	17 638
Dettes financières nettes courantes et non courantes	2 217	3 329	2 373	3 700	1 958	41	- 504
Marge brute d'autofinancement	2 130	2 410	2 720	2 746	2 758	3 171	3 226
<b>Données par action (en euros)</b>							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	2,60	2,98	3,36	3,49	3,42	4,01	4,32
Dividende net <sup>(3) (4)</sup>	1,00	1,18	1,38	1,44	1,50	1,80	2,00 <sup>(5)</sup>
Cours de l'action en fin d'année <sup>(3)</sup>	62,80	75,90	97,98	62,30	78,00	83,08	80,70
Cours de l'action le plus haut de l'année	67,45	84,05	99,97	99,26	79,32	88,00	91,24
Cours de l'action le plus bas de l'année	54,50	62,30	74,25	53,32	46,00	70,90	68,83
Nombre d'actions moyen pondéré dilué	630 892 470	615 723 220	606 012 471	590 920 078	583 797 566	591 392 449	597 633 103

(1) Les bilans 2007 et 2008 ont été retraités pour tenir compte des changements de méthodes comptables relatifs aux frais publi-promotionnels, aux programmes de fidélisation client et à la reconnaissance immédiate en capitaux propres des écarts actuariels liés aux engagements sociaux.

(2) Plus intérêts minoritaires.

(3) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 120 596 816,40 euros au 31 décembre 2011 : la valeur nominale de l'action est de 0,2 euro.

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

(5) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

## 3.3. Événements récents et perspectives

### 3.3.1. Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2012

Voir événements post-clôture à l'exercice dans la note 31 de l'annexe aux comptes consolidés page 139.

Aucun événement important n'est intervenu depuis le début de l'exercice 2012.

### 3.3.2 Perspectives

Les performances 2011 valident la pertinence des orientations stratégiques et confirment encore le rôle clé de la recherche, de l'innovation et de la créativité dans les métiers du Groupe.

2011 a été une nouvelle année de construction solide de l'exploitation. En forte croissance, les résultats s'inscrivent dans une dynamique vertueuse : l'efficacité opérationnelle a progressé dans tous les domaines, permettant ainsi de bien préparer l'avenir, et la rentabilité de la zone Nouveaux Marchés a fortement progressé.

Ces résultats de qualité rendent le Groupe plus que jamais confiant dans sa capacité à réaliser une croissance pérenne et rentable. Il est bien armé pour réussir sa stratégie d'universalisation de la beauté et réaliser en 2012 une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

À la connaissance de la société, il n'existe pas au 29 février 2012 d'éléments susceptibles de représenter un changement significatif de la situation financière ou commerciale du Groupe depuis le 31 décembre 2011.



# 4

## Comptes consolidés\*

<b>4.1. Comptes de résultat consolidés comparés</b>	<b>88</b>	Note 15 Actifs financiers non courants	118
<b>4.2. Etats consolidés du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>89</b>	Note 16 Stocks	118
<b>4.3. Bilans consolidés comparés</b>	<b>90</b>	Note 17 Créances clients	119
<b>4.4. Tableaux de variations des capitaux propres consolidés</b>	<b>91</b>	Note 18 Autres actifs courants	119
<b>4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés</b>	<b>92</b>	Note 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie	119
<b>4.6. Notes Annexes</b>	<b>93</b>	Note 20 Capitaux propres	120
Note 1 Principes comptables	93	Note 21 Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme	125
Note 2 Variations de périmètre	100	Note 22 Provisions pour risques et charges	129
Note 3 Information sectorielle	102	Note 23 Emprunts et dettes financières	131
Note 4 Frais de personnel et effectifs	105	Note 24 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	132
Note 5 Dotations aux amortissements	105	Note 25 Autres passifs courants	136
Note 6 Pertes et gains de change	105	Note 26 Engagements hors bilan	137
Note 7 Autres produits et charges opérationnels	106	Note 27 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	138
Note 8 Autres produits et charges financiers	107	Note 28 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie	138
Note 9 Impôts sur les résultats	107	Note 29 Transactions entre parties liées	138
Note 10 Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe Résultat par action	109	Note 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	139
Note 11 Ecart d'acquisition	111	Note 31 Evénements post-clôture	139
Note 12 Autres immobilisations incorporelles	114	<b>4.7. Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011</b>	<b>140</b>
Note 13 Test de dépréciation des actifs incorporels	116	4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale	140
Note 14 Immobilisations corporelles	117	4.7.2. Sociétés consolidées par intégration proportionnelle	143
		<b>4.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>145</b>

\* 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 dans leur majorité ont un rôle de commercialisation des produits fabriqués par les usines du Groupe dans les pays ou zones d'implantation de celui-ci.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également 50 % du capital des sociétés Galderma et Innéov développées en joint-venture avec Nestlé.

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 consolidés comparés

<i>En millions d'euros</i>	Notes	2011	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>20 343,1</b>	<b>19 495,8</b>	<b>17 472,6</b>
Coût des ventes		- 5 851,5	- 5 696,5	- 5 161,6
<b>Marge brute</b>		<b>14 491,6</b>	<b>13 799,3</b>	<b>12 311,0</b>
Frais de recherche et développement		- 720,5	- 664,7	- 609,2
Frais publi-promotionnels		- 6 291,6	- 6 029,1	- 5 388,7
Frais commerciaux et administratifs		- 4 186,9	- 4 048,6	- 3 735,5
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>3 292,6</b>	<b>3 056,9</b>	<b>2 577,6</b>
Autres produits et charges	7	- 96,3	- 153,2	- 277,6
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>3 196,3</b>	<b>2 903,7</b>	<b>2 299,9</b>
Coût de l'endettement financier brut		- 48,1	- 43,8	- 92,0
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		28,5	17,2	16,0
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>- 19,6</b>	<b>- 26,6</b>	<b>- 76,0</b>
Autres produits et charges financiers	8	- 5,6	- 9,0	- 13,0
Dividendes Sanofi		295,6	283,8	260,1
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>3 466,7</b>	<b>3 151,9</b>	<b>2 471,0</b>
Impôts sur les résultats	9	- 1 025,8	- 909,9	- 676,1
<b>Résultat net</b>		<b>2 440,9</b>	<b>2 242,0</b>	<b>1 794,9</b>
Dont :				
- part du groupe		2 438,4	2 239,7	1 792,2
- part des minoritaires		2,5	2,3	2,7
Résultat net par action part du groupe (euros)	10	4,11	3,82	3,07
Résultat net dilué par action part du groupe (euros)	10	4,08	3,79	3,07
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe (euros)	10	4,36	4,04	3,42
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (euros)	10	4,32	4,01	3,42

## 4.2. Etats consolidés du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

En millions d'euros	2011	2010	2009
<b>Résultat net consolidé de l'exercice</b>	<b>2 440,9</b>	<b>2 242,0</b>	<b>1 794,9</b>
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	1 051,6	- 852,3	1 142,5
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>	- 6,0	- 8,0	- 154,3
<i>Réserves de conversion</i>	114,5	463,3	6,5
<i>Impôt sur les éléments recyclables <sup>(1)</sup></i>	- 62,8	15,7	19,8
Eléments recyclables en résultat	1 097,3	- 381,3	1 014,5
<i>Gains et pertes actuariels</i>	- 172,4	- 213,5	- 142,9
<i>Impôt sur les éléments non recyclables <sup>(1)</sup></i>	56,2	76,3	41,6
Eléments non recyclables en résultat	- 116,2	- 137,2	- 101,3
<b>Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>981,1</b>	<b>- 518,5</b>	<b>913,2</b>
<b>Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>3 422,0</b>	<b>1 723,5</b>	<b>2 708,1</b>
Dont :			
- part du groupe	3 419,5	1 721,2	2 705,4
- part des minoritaires	2,5	2,3	2,7

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	- 63,9	14,6	- 19,8
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>	1,1	1,1	39,6
Eléments recyclables en résultat	- 62,8	15,7	19,8
<i>Gains et pertes actuariels</i>	56,2	76,3	41,6
Eléments non recyclables en résultat	56,2	76,3	41,6
<b>Total</b>	<b>- 6,6</b>	<b>92,0</b>	<b>61,4</b>

## 4.3. Bilans consolidés comparés

## Actif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Actifs non courants</b>		<b>19 135,0</b>	<b>17 048,2</b>	<b>17 350,4</b>
Ecart d'acquisition	11	6 204,6	5 729,6	5 466,0
Autres immobilisations incorporelles	12	2 477,3	2 177,5	2 042,4
Immobilisations corporelles	14	2 880,8	2 677,5	2 599,0
Actifs financiers non courants	15	6 900,9	5 837,5	6 672,2
Impôts différés actifs	9	671,4	626,1	570,8
<b>Actifs courants</b>		<b>7 722,6</b>	<b>6 996,3</b>	<b>5 941,1</b>
Stocks	16	2 052,1	1 810,1	1 476,7
Créances clients	17	2 996,2	2 685,3	2 443,3
Autres actifs courants	18	904,1	846,0	732,8
Impôts sur les bénéfices		118,0	104,5	115,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	1 652,2	1 550,4	1 173,1
<b>Total</b>		<b>26 857,6</b>	<b>24 044,5</b>	<b>23 291,5</b>

## Passif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Capitaux propres</b>	20	<b>17 637,5</b>	<b>14 865,8</b>	<b>13 598,3</b>
Capital		120,6	120,2	119,8
Primes		1 271,4	1 148,3	996,5
Autres réserves		12 368,8	11 107,1	10 141,3
Éléments comptabilisés directement en capitaux propres		2 054,7	1 188,1	2 169,9
Réserve de conversion		24,9	- 89,6	- 552,9
Actions auto-détenues		- 644,4	- 850,9	- 1 071,6
Résultat net part du groupe		2 438,4	2 239,7	1 792,2
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>		<b>17 634,4</b>	<b>14 862,9</b>	<b>13 595,2</b>
Intérêts minoritaires		3,1	2,9	3,1
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 090,2</b>	<b>2 596,6</b>	<b>4 306,6</b>
Provisions pour retraites et autres avantages	21	1 128,9	1 129,0	1 021,4
Provisions pour risques et charges	22	226,1	181,3	125,6
Impôts différés passifs	9	677,7	462,0	418,0
Emprunts et dettes financières non courants	23	57,5	824,3	2 741,6
<b>Passifs courants</b>		<b>7 129,9</b>	<b>6 582,1</b>	<b>5 386,5</b>
Dettes fournisseurs		3 247,7	3 153,5	2 603,1
Provisions pour risques et charges	22	500,7	536,9	510,0
Autres passifs courants	25	2 066,7	1 958,1	1 750,5
Impôts sur les bénéfices		224,0	166,6	133,2
Emprunts et dettes financières courants	23	1 090,8	767,0	389,7
<b>Total</b>		<b>26 857,6</b>	<b>24 044,5</b>	<b>23 291,5</b>

## 4.4. Tableaux de variations des capitaux propres consolidés

<i>En millions d'euros</i>	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Eléments comptabilisés directement en capitaux propres	Actions auto- détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Situation au 31.12.2009</b>	<b>584 735 660</b>	<b>119,8</b>	<b>996,5</b>	<b>11 933,5</b>	<b>2 169,9</b>	<b>- 1 071,6</b>	<b>- 552,9</b>	<b>13 595,2</b>	<b>3,1</b>	<b>13 598,3</b>
Résultat consolidé de l'exercice				2 239,7				2 239,7	2,3	2 242,0
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					- 837,7			- 837,7		- 837,7
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					- 6,8			- 6,8		- 6,8
<i>Réserves de conversion</i>							463,3	463,3		463,3
Variations des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres et recyclables en résultat					- 844,5		463,3	- 381,2		- 381,2
<i>Gains et pertes actuariels</i>					- 137,3			- 137,3		- 137,3
Variations des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres et non recyclables en résultat					- 137,3			- 137,3		- 137,3
<b>Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>				<b>2 239,7</b>	<b>- 981,8</b>		<b>463,3</b>	<b>1 721,2</b>	<b>2,3</b>	<b>1 723,5</b>
Augmentation de capital	2 520 175	0,5	151,8					152,3		152,3
Annulation d'actions auto-détenues		- 0,1		- 37,8		37,9		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 878,8				- 878,8	- 2,2	- 881,0
Rémunérations payées en actions				84,8				84,8		84,8
Variation nette des titres L'Oréal auto-détenus	2 400 068			1,1		182,8		183,9		183,9
Rachat d'intérêts minoritaires				- 2,9				- 2,9		- 2,9
Autres variations				7,2				7,2	- 0,3	6,9
<b>Situation au 31.12.2010</b>	<b>589 655 903</b>	<b>120,2</b>	<b>1 148,3</b>	<b>13 346,8</b>	<b>1 188,1</b>	<b>- 850,9</b>	<b>- 89,6</b>	<b>14 862,9</b>	<b>2,9</b>	<b>14 865,8</b>
Résultat consolidé de l'exercice				2 438,4				2 438,4	2,5	2 440,9
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					987,7			987,7		987,7
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					- 4,9			- 4,9		- 4,9
<i>Réserves de conversion</i>							114,5	114,5		114,5
Variations des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres et recyclables en résultat					982,8		114,5	1 097,3		1 097,3
<i>Gains et pertes actuariels</i>					- 116,2			- 116,2		- 116,2
Variations des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres et non recyclables en résultat					- 116,2			- 116,2		- 116,2
<b>Total du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>				<b>2 438,4</b>	<b>866,6</b>		<b>114,5</b>	<b>3 419,5</b>	<b>2,5</b>	<b>3 422,0</b>
Augmentation de capital	1 991 497	0,4	123,1					123,5		123,5
Annulation d'actions auto-détenues								-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 065,3				- 1 065,3	- 2,2	- 1 067,5
Rémunérations payées en actions				86,8				86,8		86,8
Variation nette des titres L'Oréal auto-détenus	2 739 023			1,7		206,5		208,2		208,2
Rachat d'intérêts minoritaires								-		-
Autres variations				- 1,2				- 1,2	- 0,1	- 1,3
<b>Situation au 31.12.2011</b>	<b>594 386 423</b>	<b>120,6</b>	<b>1 271,4</b>	<b>14 807,2</b>	<b>2 054,7</b>	<b>- 644,4</b>	<b>24,9</b>	<b>17 634,4</b>	<b>3,1</b>	<b>17 637,5</b>

## 4.5. Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés

En millions d'euros	Notes	2011	2010	2009
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>				
Résultat net part du groupe		2 438,4	2 239,7	1 792,2
Intérêts minoritaires		2,5	2,3	2,7
Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
♦ amortissements et provisions		614,3	734,2	834,0
♦ variation des impôts différés	9.1	85,9	110,0	51,7
♦ charge de rémunération des plans de stock-options	20.3	86,8	84,8	76,7
♦ plus ou moins-values de cessions d'actifs		- 1,7	0,1	0,9
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>3 226,2</b>	<b>3 171,1</b>	<b>2 758,2</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	27	- 322,0	132,5	466,3
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>		<b>2 904,2</b>	<b>3 303,6</b>	<b>3 224,5</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 865,7	- 677,9	- 628,0
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		15,2	18,3	27,5
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		- 1,2	2,3	36,7
Incidence des variations de périmètre	28	- 717,4	- 160,7	- 160,2
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>		<b>- 1 569,1</b>	<b>- 818,0</b>	<b>- 723,9</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>				
Dividendes versés		- 1 107,6	- 921,6	- 851,5
Augmentation de capital de la société mère		123,5	152,3	31,1
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		208,2	184,0	65,0
Rachat d'intérêts minoritaires		-	- 8,7	-
Emission (remboursement) d'emprunts à court terme		852,8	- 132,6	- 1 886,0
Emission d'emprunts à long terme		-	4,0	350,3
Remboursement d'emprunts à long terme		- 1 333,6	- 1 462,5	- 98,4
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>		<b>- 1 256,7</b>	<b>- 2 185,1</b>	<b>- 2 389,4</b>
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D)		23,4	76,9	- 15,3
<b>Variation de trésorerie (A+B+C+D)</b>		<b>101,8</b>	<b>377,4</b>	<b>96,0</b>
<b>Trésorerie d'ouverture (E)</b>		<b>1 550,4</b>	<b>1 173,1</b>	<b>1 077,1</b>
<b>Trésorerie de clôture (A+B+C+D+E)</b>	19	<b>1 652,2</b>	<b>1 550,4</b>	<b>1 173,1</b>

Les impôts payés s'élèvent à 870,5 millions d'euros, 713,3 millions d'euros et 613,9 millions d'euros respectivement pour les exercices 2011, 2010 et 2009.

Les intérêts payés s'élèvent à 49,9 millions d'euros, 46,6 millions d'euros et 105,0 millions d'euros respectivement pour les exercices 2011, 2010 et 2009.

Les dividendes reçus s'élèvent à 295,6 millions d'euros, 283,8 millions d'euros et 260,1 millions d'euros respectivement pour les exercices 2011, 2010 et 2009. Ceux-ci font partie de la marge brute d'autofinancement.

## 4.6. Notes Annexes

Sommaire détaillé des notes annexes		Page		Page	
<b>Note 1</b>	Principes comptables	93	<b>Note 19</b>	Trésorerie et équivalents de trésorerie	119
<b>Note 2</b>	Variations de périmètre	100	<b>Note 20</b>	Capitaux propres	120
<b>Note 3</b>	Information sectorielle	102	<b>Note 21</b>	Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme	125
<b>Note 4</b>	Frais de personnel et effectifs	105	<b>Note 22</b>	Provisions pour risques et charges	129
<b>Note 5</b>	Dotations aux amortissements	105	<b>Note 23</b>	Emprunts et dettes financières	131
<b>Note 6</b>	Pertes et gains de change	105	<b>Note 24</b>	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	132
<b>Note 7</b>	Autres produits et charges opérationnels	106	<b>Note 25</b>	Autres passifs courants	136
<b>Note 8</b>	Autres produits et charges financiers	107	<b>Note 26</b>	Engagements hors bilan	137
<b>Note 9</b>	Impôts sur les résultats	107	<b>Note 27</b>	Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	138
<b>Note 10</b>	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe Résultat par action	109	<b>Note 28</b>	Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie	138
<b>Note 11</b>	Ecart d'acquisition	111	<b>Note 29</b>	Transactions entre parties liées	138
<b>Note 12</b>	Autres immobilisations incorporelles	114	<b>Note 30</b>	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	139
<b>Note 13</b>	Test de dépréciation des actifs incorporels	116	<b>Note 31</b>	Événements post-clôture	139
<b>Note 14</b>	Immobilisations corporelles	117			
<b>Note 15</b>	Actifs financiers non courants	118			
<b>Note 16</b>	Stocks	118			
<b>Note 17</b>	Créances clients	119			
<b>Note 18</b>	Autres actifs courants	119			

### NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2011, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2011.

Le Conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés au 31 décembre 2011, le 13 février 2012. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 17 avril 2012.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2011.

Le Groupe pourrait être concerné par les amendements ou nouvelles normes suivants, applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, mais non encore adoptés par l'Union européenne :

- ◆ IFRS 9 « Instruments financiers » phase 1 « classement et valorisation » ;
- ◆ IFRS 11 « Accords conjoints » ;
- ◆ IAS 19 révisée « Avantages du personnel ».

Les normes ou amendements de normes publiés et applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 ne concernent pas le Groupe.

Les révisions d'IFRS 3 et IAS 27 applicables pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010, n'ont pas eu d'effet significatif sur les comptes dans la mesure où les acquisitions des exercices 2010 et 2011 ont porté sur 100 % du capital des entités acquises.

## 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 intégration proportionnelle.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

## 1.3. Méthode de conversion

### 1.3.1. Comptabilisation des opérations en devises dans les comptes des sociétés consolidées

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 sont inscrits en résultat.

En matière 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. Si la relation de couverture de flux futurs est dûment documentée et l'efficacité

démontrée, 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 (points de terme pour les changes à terme et 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*.

### 1.3.2. 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. Cette différence n'impacte le résultat qu'au moment de la cession de la Société.

### 1.3.3. Evaluation 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<sup>er</sup> janvier 2004 ont été conservés en euros.

## 1.4. 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 sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

## 1.5. 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.

## 1.6. 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.

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 de vie probable d'utilisation, généralement entre 5 et 7 ans.

## 1.7. 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.

## 1.8. 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.

## 1.9. Pertes et gains de change

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. En outre, la variation de la valeur temps des instruments dérivés de couverture est systématiquement comptabilisée en résultat, y compris pour les primes d'options (note 1.3.).

## 1.10. 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. Il correspond à la définition du résultat opérationnel courant présenté dans la recommandation n° 2009-R-03 du Conseil National de la Comptabilité du 2 juillet 2009 relative au format des états financiers des entreprises sous référentiel comptable international. Il comprend notamment la totalité de la charge de la Contribution Economique Territoriale (CET), taxe collectée en France, y compris sa composante basée sur la valeur ajoutée. Cette classification en charges d'exploitation est donc sans changement par rapport à la Taxe Professionnelle qu'elle a remplacée.

## 1.11. 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 pré-retraites, 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.

## 1.12. 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.

## 1.13. 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.

## 1.14. Impôt sur les résultats

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.

## 1.15. Immobilisations incorporelles

### 1.15.1. Ecart d'acquisition

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 *Ecart 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*.

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 du Groupe, s'élevant à 7,9 % en 2011, à 7,9 % pour 2010 et à 7,9 % pour 2009, ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire. 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 l'ordre de 3 % en général 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.

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1<sup>er</sup> 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 désormais 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 désormais réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat.

### 1.15.2. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition sont inclus dans ce poste. Il s'agit principalement de marques, de gammes de produits 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 l'ordre de 3 % en général, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée de vie finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée de vie finie.

Elles sont amorties sur la durée de vie estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée de vie 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 gammes de produits, cette notion recouvre tous les éléments qui constituent une franchise : le concept du produit, son nom complémentaire à celui de la signature, les formules et brevets utilisés, son packaging, ses logos, son empreinte publicitaire...

La durée de vie d'une gamme de produits est limitée : une gamme arrive en fin de vie le jour où les principaux éléments sous-jacents tels que packaging, nom, formules et brevets ne sont plus utilisés. A ce titre, les gammes de produits sont amorties sur leur durée de vie résiduelle, estimée à la date d'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.

Les parts de marché et les fonds de commerce comptabilisés dans les comptes consolidés établis selon les principes comptables français ne répondent pas à la définition d'un actif incorporel séparable et ont été reclassés en *Ecart d'acquisition* lors du passage aux normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

## 1.16. 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 de vie économiques suivantes :

Constructions	10 - 40 ans
Matériels industriels	5 - 15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3 - 5 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 n'a été considérée à l'issue des durées de vie économique présentées ci-dessus.

### 1.17. 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 *Eléments comptabilisés directement en capitaux propres*.

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. En conséquence, 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.

### 1.18. 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.

### 1.19. 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.

## 1.20. 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.

### 1.21. Actions auto-détenues

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.

### 1.22. Rémunérations en actions : Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

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.

Seuls les plans émis après le 7 novembre 2002 pour lesquels des droits permettant l'exercice des options restaient à acquérir au 1<sup>er</sup> janvier 2005, sont comptabilisés selon la norme IFRS 2.

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.

### 1.23. Provisions pour retraites, aménagements de fin de carrière et autres avantages consentis aux salariés

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.

A l'exception de la prévoyance médicale des 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 sur la base des droits acquis par les salariés.

Le Groupe a choisi d'adopter, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'option d'IAS 19 qui permet une comptabilisation immédiate en capitaux propres des pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi, en lieu et place de la méthode du corridor.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- ◆ 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 rendement normalisé des placements à long terme ;
- ◆ l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes.

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 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*.

### 1.24. Provisions pour risques et charges

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 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*.

## 1.25. 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 de un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

## 1.26. Instruments dérivés

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, les principes comptables applicables sont détaillés en note 1.3.

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 *Eléments constatés directement en capitaux propres*.

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.

## 1.27. Résultats par action

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.

## NOTE 2 Variations de périmètre

### 2.1. Année 2011

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, Matrix Distribution GmbH, filiale de L'Oréal Deutschland GmbH, a acquis les activités de distribution de marques cosmétiques et de ciseaux de Arex GmbH, société basée en Allemagne.

Arex GmbH distribue des marques professionnelles de produits capillaires et des ciseaux de grande qualité réservés aux professionnels. La société a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 7 millions d'euros en 2010. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Galderma Holding AB détenue à 100 % par Galderma Pharma S.A. a annoncé le 13 décembre 2010 une offre publique d'achat sur la société Q-Med cotée à la Bourse Nasdaq OMX Nordic de Stockholm.

Q-Med, créée en 1987, est une société de dispositifs médicaux qui développe, commercialise et vend des implants médicaux à usage esthétique et médical. La plupart des produits sont basés sur la technologie brevetée de l'entreprise, *Nasha*<sup>TM</sup>, pour

la production d'un acide hyaluronique stabilisé d'origine non animale.

Le portefeuille de produits actuel comprend entre autres produits, *Restylane*, produit d'injection pour lisser les rides et améliorer les contours du visage et *Macrolane* produit d'injection qui permet de remodeler la silhouette.

Les ventes sont réalisées dans plus de 70 pays, par les filiales en propre de la société ou par l'intermédiaire de distributeurs. La société Q-Med compte aujourd'hui environ 636 collaborateurs dans 20 pays, dont environ 364 à Uppsala en Suède, où se situent le siège de la société, les laboratoires de recherche ainsi que le site de production.

La société a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires total de 1,5 milliard de SEK et un résultat opérationnel reporté de 287 millions de SEK.

L'offre d'achat s'est déroulée du 4 janvier au 11 mars 2011.

Le prix offert, payable en numéraire, s'est élevé à 79,00 SEK par action pour toutes les actions à l'exception de celles détenues

par le fondateur de Q-Med, Bengt Agerup. Ce dernier a cédé les 47,5 % d'actions qu'il détenait au prix de 58,94 SEK par action. Ce prix est assorti d'une clause de complément de prix qui stipule que le prix total ne pourra en aucun cas excéder 74,96 SEK par action.

Le 15 mars 2011, Galderma a déclaré l'offre totalement inconditionnelle et avait acheté à cette date un total de 95 361 096 actions, représentant 95,95 % du capital émis de Q-Med. Galderma a décidé l'acquisition forcée des participations minoritaires. Celle-ci a été obtenue au 15 novembre 2011.

Q-Med est consolidée en intégration proportionnelle à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011.

Le 15 décembre 2011, L'Oréal a annoncé la finalisation de l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories Inc., leader du marché des appareils et technologies soniques appliqués aux soins de la peau. Cette acquisition donne à L'Oréal accès à des technologies brevetées appliquées aux soins de la peau et lui permet d'acquérir une position stratégique sur ce marché qui connaît un rapide essor.

Les produits Clarisonic® sont commercialisés principalement aux Etats-Unis tout en étant également présents au Royaume-Uni, en Australie, au Mexique, au Canada et en Extrême-Orient. Ils sont distribués par les dermatologues, les chirurgiens esthétiques, les spas, le commerce de prestige, l'e-commerce, le téléachat et le site Internet, clarisonic.com. En 2010, Clarisonic® a réalisé un chiffre d'affaires de 105 millions de dollars.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 15 décembre 2011.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 813,5 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 415,6 et 320,8 millions d'euros.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine 2011 un chiffre d'affaires d'environ 193 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 33 millions d'euros.

## 2.2. Année 2010

Le 21 avril 2010, L'Oréal USA a signé un accord en vue d'acquérir les actifs constitutifs de l'activité Essie Cosmetics, marque emblématique dans le domaine du maquillage des ongles aux Etats-Unis. La marque est commercialisée essentiellement dans les salons de coiffure et les spas américains. Cette acquisition a été finalisée le 25 juin 2010 et Essie est consolidée par intégration globale à compter du 30 juin 2010. Le chiffre d'affaires d'Essie s'est élevé à 25 millions de dollars en 2009.

Le 1<sup>er</sup> juin 2010, L'Oréal USA a acquis 100 % du capital de la société C.B. Sullivan basée dans le New Hampshire. Implantée dans 6 états du Nord-Est des Etats-Unis (Vermont, New Hampshire,

Maine, Connecticut, Rhode Island et Massachusetts), C.B. Sullivan fournit les salons de coiffure de cette région à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. La société a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires d'environ 50 millions de dollars. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juin 2010.

Le 10 décembre 2010, L'Oréal USA a acquis l'activité de distribution professionnelle de Peel's Salon Services, société basée dans le Nebraska. Implantée dans 12 états du centre des Etats-Unis, Peel's Salon Services fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. La société réalise un chiffre d'affaires d'environ 100 millions de dollars. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 11 décembre 2010.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à environ 204,1 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit après affectation définitive des coûts d'acquisition respectivement à 119,9 et 68,6 millions d'euros.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine 2010 un chiffre d'affaires d'environ 170 millions de dollars et un résultat d'exploitation de 7,2 millions de dollars. Le chiffre d'affaires additionnel pour le Groupe se serait élevé à 130 millions de dollars en année pleine 2010.

## 2.3. Année 2009

Le 9 avril 2009, L'Oréal USA a signé un accord en vue de l'acquisition d'Idaho Barber and Beauty Supply (IBB), distributeur de produits professionnels aux salons de coiffure de plusieurs Etats du Nord-Ouest des Etats-Unis, notamment Idaho, Montana et Washington. Idaho Barber and Beauty Supply est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juin 2009.

Le 31 décembre 2009, L'Oréal USA a acquis Maly's Midwest et Marshall Salon Services, distributeurs de produits professionnels aux salons de coiffure répartis sur 8 états du Middle West des Etats-Unis. Maly's Midwest et Marshall Salon Services sont consolidées par intégration globale à compter du 31 décembre 2009.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine un chiffre d'affaires 2009 d'environ 150 millions de dollars et un résultat d'exploitation de 8 millions de dollars. Le chiffre d'affaires additionnel pour le Groupe se serait élevé à 93,5 millions de dollars en année pleine 2009.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à environ 60,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit après affectation définitive des coûts d'acquisition respectivement à 26,9 et 20,4 millions d'euros.

## NOTE 3 Information sectorielle

## 3.1. Informations par secteur d'activité

La branche **Cosmétique** est organisée 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 ;
- ◆ 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 répondant aux besoins des peaux « frontières », à mi-chemin entre peaux saines et peaux à problèmes, 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.

La branche « **The Body Shop** » : 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 branche **Dermatologie** constituée par Galderma, joint-venture entre L'Oréal et Nestlé, répond aux besoins des dermatologues et de leurs patients.

Les données par branche et Division sont établies en suivant les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour l'établissement des états financiers consolidés.

La mesure de la performance de chaque branche ou de chaque Division est basée sur le « résultat d'exploitation ».

En millions d'euros 2011	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 813,8	578,6	2 728,7	83,0	97,8
Produits Grand Public	9 835,2	1 859,0	6 167,0	427,6	344,8
L'Oréal Luxe	4 800,1	926,3	4 304,5	160,7	184,9
Cosmétique Active	1 421,7	286,7	857,3	28,0	43,3
<b>Total des Divisions Cosmétiques</b>	<b>18 870,8</b>	<b>3 650,6</b>	<b>14 057,5</b>	<b>699,3</b>	<b>670,8</b>
Non alloué		- 546,2	511,7	107,6	121,2
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>18 870,8</b>	<b>3 104,4</b>	<b>14 569,2</b>	<b>806,9</b>	<b>792,0</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>767,6</b>	<b>68,1</b>	<b>1 163,6</b>	<b>24,0</b>	<b>30,9</b>
<b>Branche Dermatologie</b>	<b>704,7</b>	<b>120,1</b>	<b>1 017,2</b>	<b>32,8</b>	<b>66,7</b>
<b>Groupe</b>	<b>20 343,1</b>	<b>3 292,6</b>	<b>16 750,0</b>	<b>863,7</b>	<b>889,6</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2010	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 717,1	551,9	2 624,0	53,4	101,4
Produits Grand Public	9 529,9	1 764,6	5 994,0	359,3	409,0
L'Oréal Luxe	4 506,6	790,5	3 651,2	113,3	172,2
Cosmétique Active	1 385,6	278,2	829,6	23,2	40,2
<b>Total des Divisions Cosmétiques</b>	<b>18 139,1</b>	<b>3 385,3</b>	<b>13 098,8</b>	<b>549,1</b>	<b>722,8</b>
Non alloué		- 512,9	396,1	106,1	82,7
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>18 139,1</b>	<b>2 872,4</b>	<b>13 494,9</b>	<b>655,2</b>	<b>805,4</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>754,9</b>	<b>65,3</b>	<b>1 104,7</b>	<b>11,9</b>	<b>34,9</b>
<b>Branche Dermatologie</b>	<b>601,7</b>	<b>119,2</b>	<b>612,4</b>	<b>24,0</b>	<b>47,5</b>
<b>Groupe</b>	<b>19 495,8</b>	<b>3 056,9</b>	<b>15 212,0</b>	<b>691,1</b>	<b>887,8</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2009	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 388,5	476,9	2 417,8	60,4	112,4
Produits Grand Public	8 555,2	1 576,9	5 364,5	317,0	379,5
L'Oréal Luxe <sup>(2)</sup>	4 041,4	612,0	3 527,6	103,0	202,2
Cosmétique Active <sup>(2)</sup>	1 272,0	255,0	810,9	21,8	45,9
<b>Total des Divisions Cosmétiques</b>	<b>16 257,2</b>	<b>2 920,8</b>	<b>12 120,8</b>	<b>502,2</b>	<b>740,0</b>
Non alloué		- 482,0	371,6	53,2	79,3
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>16 257,2</b>	<b>2 438,8</b>	<b>12 492,4</b>	<b>555,4</b>	<b>819,3</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>726,3</b>	<b>53,8</b>	<b>1 075,9</b>	<b>13,5</b>	<b>40,9</b>
<b>Branche Dermatologie</b>	<b>489,1</b>	<b>85,0</b>	<b>551,0</b>	<b>31,9</b>	<b>35,8</b>
<b>Groupe</b>	<b>17 472,6</b>	<b>2 577,6</b>	<b>14 119,3</b>	<b>600,8</b>	<b>895,9</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

(2) Après transfert de l'activité Roger & Gallet de la Division L'Oréal Luxe à la Division Cosmétique Active.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2011, 2010 et 2009 :

En millions d'euros	2011	2010	2009
<b>Actif opérationnel</b>	<b>16 750,0</b>	<b>15 212,0</b>	<b>14 119,3</b>
Actifs financiers non courants	6 900,9	5 837,5	6 672,2
Impôts différés actifs	671,4	626,1	570,8
Autres éléments courants	883,0	818,5	756,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 652,2	1 550,4	1 173,1
<b>Actif non ventilé</b>	<b>10 107,6</b>	<b>8 832,5</b>	<b>9 172,2</b>
<b>Total actif</b>	<b>26 857,6</b>	<b>24 044,5</b>	<b>23 291,5</b>

## 3.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

### 3.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

	2011		Croissance (en %)		2010		2009 <sup>(1)</sup>	
	En millions d'euros	Poids en %	A données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	7 931,1	39,0 %	1,7 %	1,3 %	7 801,7	40,0 %	7 582,7	43,4 %
dont France	2 408,6	11,8 %	3,7 %	3,7 %	2 323,9	11,9 %	2 238,2	12,8 %
Amérique du Nord	4 932,1	24,2 %	2,4 %	6,9 %	4 818,7	24,7 %	4 274,4	24,5 %
Nouveaux Marchés	7 479,9	36,8 %	8,8 %	10,0 %	6 875,4	35,3 %	5 615,5	32,1 %
<b>Groupe</b>	<b>20 343,1</b>	<b>100 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>19 495,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>17 472,6</b>	<b>100,0 %</b>

(1) L'année 2009 a été retraitée pour tenir compte des modifications suivantes intervenues au 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

- ♦ l'activité Travel Retail d'YSL Beauté, précédemment comptabilisée à 100 % en Europe de l'Ouest, est dorénavant ventilée dans les zones Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Nouveaux Marchés ;
- ♦ la zone Reste du monde devient la zone Nouveaux Marchés avec les modifications suivantes :
  - l'Australie, l'Inde et la Nouvelle-Zélande, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Orient, Pacifique, ont été rattachées à la zone Asie qui devient la zone Asie, Pacifique,
  - la zone Afrique, Orient, Pacifique devient la zone Afrique, Moyen-Orient.

## 3.2.2. Chiffre d'affaires cosmétique par zone géographique

	2011		Croissance (en %)		2010		2009 <sup>(1)</sup>	
	En millions d'euros	Poids en %	A données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	7 246,6	38,4 %	0,9 %	0,5 %	7 181,0	39,6 %	6 998,1	43,0 %
dont France	2 355,7	12,5 %	4,0 %	4,0 %	2 264,9	12,5 %	2 174,6	13,4 %
Amérique du Nord	4 406,2	23,3 %	2,7 %	7,2 %	4 291,5	23,7 %	3 813,3	23,5 %
Nouveaux Marchés	7 218,0	38,2 %	8,3 %	9,5 %	6 666,6	36,8 %	5 445,8	33,5 %
Asie, Pacifique	3 619,5	19,2 %	13,4 %	12,9 %	3 192,2	17,6 %	2 597,9	16,0 %
Europe de l'Est	1 336,9	7,1 %	-4,4 %	-2,9 %	1 398,9	7,7 %	1 212,8	7,5 %
Amérique latine	1 680,9	8,9 %	10,8 %	13,1 %	1 517,7	8,4 %	1 144,8	7,0 %
Afrique, Moyen-Orient	580,7	3,1 %	4,1 %	10,3 %	557,8	3,1 %	490,2	3,0 %
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>18 870,8</b>	<b>100,0 %</b>	<b>4,0 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>18 139,1</b>	<b>100,0 %</b>	<b>16 257,2</b>	<b>100,0 %</b>

(1) L'année 2009 a été retraitée pour tenir compte des modifications suivantes intervenues au 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

- ♦ l'activité Travel Retail d'YSL Beauté, précédemment comptabilisée à 100 % en Europe de l'Ouest, est dorénavant ventilée dans les zones Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Nouveaux Marchés ;
- ♦ la zone Reste du monde devient la zone Nouveaux Marchés avec les modifications suivantes :
  - l'Australie, l'Inde et la Nouvelle-Zélande, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Orient, Pacifique, ont été rattachées à la zone Asie qui devient la zone Asie, Pacifique,
  - la zone Afrique, Orient, Pacifique devient la zone Afrique, Moyen-Orient.

## 3.2.3. Ventilation du résultat d'exploitation de la branche cosmétique par zone géographique

En millions d'euros	2011	2010	2009 <sup>(1)</sup>
Europe de l'Ouest	1 512,3	1 552,0	1 472,2
Amérique du Nord	810,1	708,5	554,8
Nouveaux Marchés	1 328,1	1 124,8	893,8
<b>Total des Divisions Cosmétiques</b>	<b>3 650,6</b>	<b>3 385,3</b>	<b>2 920,8</b>
Non alloué	- 546,2	- 512,9	- 482,0
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>3 104,4</b>	<b>2 872,4</b>	<b>2 438,8</b>

(1) L'année 2009 a été retraitée pour tenir compte des modifications suivantes intervenues au 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

- ♦ l'activité Travel Retail d'YSL Beauté, précédemment comptabilisée à 100 % en Europe de l'Ouest, est dorénavant ventilée dans les zones Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Nouveaux Marchés ;
- ♦ la zone Reste du monde devient la zone Nouveaux Marchés avec les modifications suivantes :
  - l'Australie, l'Inde et la Nouvelle-Zélande, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Orient, Pacifique, ont été rattachées à la zone Asie qui devient la zone Asie, Pacifique,
  - la zone Afrique, Orient, Pacifique devient la zone Afrique, Moyen-Orient.

## 3.2.4. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

En millions d'euros	2011		2010		2009 <sup>(1)</sup>	
	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe de l'Ouest	8 213,4	271,5	7 743,9	215,2	7 585,5	254,8
Amérique du Nord	4 486,9	190,4	3 981,2	167,8	3 606,9	153,1
Nouveaux Marchés	3 538,0	294,3	3 090,8	202,0	2 555,3	139,7
Non alloué	511,7	107,6	396,1	106,1	371,6	53,2
<b>Groupe</b>	<b>16 750,0</b>	<b>863,7</b>	<b>15 212,0</b>	<b>691,1</b>	<b>14 119,3</b>	<b>600,8</b>

(1) L'année 2009 a été retraitée pour tenir compte des modifications suivantes intervenues au 1<sup>er</sup> janvier 2010 :

- ♦ l'activité Travel Retail d'YSL Beauté, précédemment comptabilisée à 100 % en Europe de l'Ouest, est dorénavant ventilée dans les zones Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Nouveaux Marchés ;
- ♦ la zone Reste du monde devient la zone Nouveaux Marchés avec les modifications suivantes :
  - l'Australie, l'Inde et la Nouvelle-Zélande, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Orient, Pacifique, ont été rattachées à la zone Asie qui devient la zone Asie, Pacifique,
  - la zone Afrique, Orient, Pacifique devient la zone Afrique, Moyen-Orient.

## NOTE 4 Frais de personnel et effectifs

### 4.1. Effectif <sup>(1)</sup>

	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Europe de l'Ouest	30 155	29 542	29 439
Amérique du Nord	15 195	14 811	14 127
Nouveaux Marchés	23 536	22 266	21 077
<b>Total</b>	<b>68 886</b>	<b>66 619</b>	<b>64 643</b>

(1) Après prise en compte des sociétés consolidées par intégration proportionnelle et hors effectifs temporaires de The Body Shop.

### 4.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2011	2010	2009
Frais de personnel (charges sociales incluses)	3 976,8	3 764,9	3 517,1

Les frais de personnel incluent les rémunérations liées aux stock-options et actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations.

### 4.3. 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	2011	2010	2009
Jetons de présence	1,1	1,0	1,1
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	25,9	24,3	23,3
Charges de retraite	10,8	9,2	6,5
Charges de stock-options et actions gratuites	21,0	28,4	30,0

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 15 membres au 31 décembre 2011 contre 13 membres au 31 décembre 2010 comme au 31 décembre 2009.

## NOTE 5 Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 742,2, 767,7 et 780,8 millions d'euros respectivement pour 2011, 2010 et 2009.

## NOTE 6 Pertes et gains de change

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Variation de la valeur temps	- 39,6	- 17,0	- 17,8
Autres écarts de change	13,2	- 115,0	105,9
<b>Total</b>	<b>- 26,4</b>	<b>- 132,0</b>	<b>88,1</b>

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 (point de terme pour les changes à terme et 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 sur-couvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement - 0,2, -0,4 et - 1,3 million d'euros pour 2011, 2010 et 2009.

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	2011	2010	2009
Coût des ventes	- 15,2	- 118,1	70,8
Frais de recherche et développement	- 8,0	11,1	2,7
Frais publi-promotionnels	- 2,1	- 15,9	5,0
Frais commerciaux et administratifs	- 1,1	- 9,1	9,6
<b>Pertes et gains de change</b>	<b>- 26,4</b>	<b>- 132,0</b>	<b>88,1</b>

## NOTE 7 Autres produits et charges opérationnels

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels	1,7	0,3	- 0,9
Dépréciation des actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	- 69,9	- 56,4	- 53,8
Coûts de restructuration <sup>(2)</sup>	- 39,9	- 17,9	- 222,9
Autres <sup>(3)</sup>	11,8	- 79,2	-
<b>Total</b>	<b>- 96,3</b>	<b>- 153,2</b>	<b>- 277,6</b>

(1) Ces dépréciations concernent principalement :

- ◆ en 2011, la marque et l'écart d'acquisition SoftSheen Carson pour respectivement 32,8 millions d'euros et 31,8 millions d'euros ainsi que l'écart d'acquisition de Sanoflore pour 5,3 millions d'euros ;
- ◆ en 2010, la marque SoftSheen Carson pour 14,5 millions d'euros, la marque Yue Sai pour 11,5 millions d'euros ainsi que les écarts d'acquisition de Sanoflore pour 20,4 millions d'euros et SoftSheen Carson pour 10,0 millions d'euros ;
- ◆ en 2009, la marque Biomedic pour 2,7 millions d'euros, la marque Yue Sai pour 7,6 millions d'euros ainsi que les écarts d'acquisition de Yue Sai pour 13,9 millions d'euros, Sanoflore pour 10,0 millions d'euros et SoftSheen Carson pour 19,6 millions d'euros.

(2) Dont :

- ◆ en 2011, la réorganisation industrielle aux Etats-Unis pour 34,6 millions d'euros ;
- ◆ en 2010, 4,7 millions d'euros relatifs à l'arrêt de la distribution de Shu Uemura aux Etats-Unis, 5,5 millions d'euros relatifs à l'arrêt de la distribution de Helena Rubinstein en France, ainsi que la suite de la réorganisation d'YSL Beauté pour 5,0 millions d'euros et de la réorganisation industrielle et logistique en France pour 3,2 millions d'euros ;
- ◆ en 2009, suite de la réorganisation industrielle et logistique en Europe avec la fermeture de l'usine Albesa (Espagne), la réorganisation logistique dans la péninsule ibérique, la réorganisation industrielle et logistique en France et le complément pour la fermeture de l'usine Biotherm à Monaco pour 116 millions d'euros, le rapprochement des organisations d'YSL Beauté et de la Division L'Oréal Luxe dans les différents pays concernés pour 45 millions d'euros, la suite de la réorganisation de la filiale L'Oréal USA pour 42 millions d'euros ainsi que la réorganisation et la rationalisation des structures centrales et régionales de The Body Shop pour 18 millions d'euros.

(3) En 2011, l'actualisation positive des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence pour 23 millions d'euros (voir note 22.1) ainsi que les frais liés à l'acquisition de Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc. pour 9,6 millions d'euros et l'actualisation de la clause de complément de prix pour Essie Cosmetics pour 3,0 millions d'euros.  
En 2010, risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence (voir note 22.1.).

## NOTE 8 Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Autres produits financiers	0,9	7,5	0,7
Autres charges financières	- 6,5	- 16,5	- 13,7
<b>Total</b>	<b>- 5,6</b>	<b>- 9,0</b>	<b>- 13,0</b>

## NOTE 9 Impôts sur les résultats

### 9.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2011	2010	2009
Impôts exigibles	939,9	799,9	624,5
Impôts différés	85,9	110,0	51,6
<b>Impôts sur les résultats</b>	<b>1 025,8</b>	<b>909,9</b>	<b>676,1</b>

### 9.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>3 466,7</b>	<b>3 151,9</b>	<b>2 471,0</b>
Taux théorique d'imposition	29,91 %	30,13 %	29,83 %
<b>Charge d'impôt attendue</b>	<b>1 036,7</b>	<b>949,7</b>	<b>737,0</b>
Effet des différences permanentes	54,9	93,1	82,6
Effet des différences de taux d'impôts	- 50,4	- 107,7	- 91,4
Variation des impôts différés non constatés	- 8,4	- 18,5	- 8,8
Autres <sup>(1)</sup>	- 7,0	- 6,7	- 43,3
<b>Charge d'impôt Groupe</b>	<b>1 025,8</b>	<b>909,9</b>	<b>676,1</b>

(1) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux. L'évolution 2010/2009 se justifie principalement par la suppression des retenues à la source aux Etats-Unis en 2009 provisionnées en 2008 et l'augmentation des impôts sur distribution liée à l'évolution favorable des résultats.

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.

### 9.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros

<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2008</b>	<b>498,9</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2008</b>	<b>- 398,4</b>
Effet résultat	- 51,6
Effet change	- 6,1
Autres effets <sup>(1)</sup>	108,6
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2009</b>	<b>570,8</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2009</b>	<b>- 418,0</b>
Effet résultat	- 110,0
Effet change	6,7
Autres effets <sup>(1)</sup>	114,6
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2010</b>	<b>626,1</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2010</b>	<b>- 462,0</b>
Effet résultat	- 85,9
Effet change	- 5,6
Autres effets <sup>(1)</sup>	- 78,9
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2011</b>	<b>671,4</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2011</b>	<b>- 677,7</b>

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constaté en capitaux propres et en 2011 sur les entrées de périmètre pour 100 millions d'euros.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

En millions d'euros	31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009	
	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	645,5	461,5	599,0	371,9	540,9	313,2
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi <sup>(1)</sup>		216,2		90,1		104,8
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	25,9		27,1		29,9	
<b>Total impôts différés</b>	<b>671,4</b>	<b>677,7</b>	<b>626,1</b>	<b>462,0</b>	<b>570,8</b>	<b>418,0</b>

(1) En 2011, le taux d'impôt différé est passé à 3,44 % contre 1,72 % en 2010 et 2009.

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (321,6 millions d'euros, 313,2 millions d'euros et 297,4 millions d'euros respectivement à fin 2011, à fin 2010 et à fin 2009) et les provisions pour risques et charges (164,1 millions d'euros, 197,9 millions d'euros et 180,5 millions d'euros, à fin 2011, à fin 2010 et à fin 2009).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise 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'élèvent à 67,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 80,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 91,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## NOTE 10 **Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe** **Résultat par action**

### 10.1. Réconciliation avec le résultat net

Le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe se réconcilie comme suit avec le résultat net – part du groupe :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Résultat net – part du groupe</b>	<b>2 438,4</b>	<b>2 239,7</b>	<b>1 792,2</b>
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	- 1,7	- 0,3	0,9
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	69,9	56,4	53,8
Coûts de restructuration	39,9	17,9	222,9
Autres	- 11,8	79,2	-
Effet impôt sur les éléments non récurrents	- 33,0	- 22,0	- 73,1
Effet du changement de taux sur impôt différé passif sur réévaluation Sanofi	62,0	-	-
Effet impôt sur l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories Inc.	19,2	-	-
<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe</b>	<b>2 582,9</b>	<b>2 370,9</b>	<b>1 996,7</b>

### 10.2. Résultat net par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action :

<b>2011</b>	<b>Résultat net – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net par action	2 438,4	592 763 295	4,11
Options d'achats et de souscriptions	-	4 247 654	
Actions gratuites	-	622 154	
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>2 438,4</b>	<b>597 633 103</b>	<b>4,08</b>

<b>2010</b>	<b>Résultat net – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net par action	2 239,7	586 582 918	3,82
Options d'achats et de souscriptions	-	4 538 021	
Actions gratuites	-	271 510	
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>2 239,7</b>	<b>591 392 449</b>	<b>3,79</b>

<b>2009</b>	<b>Résultat net – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net par action	1 792,2	583 388 024	3,07
Options d'achats et de souscriptions	-	320 338	
Actions gratuites	-	89 204	
<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>1 792,2</b>	<b>583 797 566</b>	<b>3,07</b>

### 10.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action :

<b>2011</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	2 582,9	592 763 295	4,36
Options d'achats et de souscriptions		4 247 654	
Actions gratuites		622 154	
<b>Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action</b>	<b>2 582,9</b>	<b>597 633 103</b>	<b>4,32</b>

<b>2010</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	2 370,9	586 582 918	4,04
Options d'achats et de souscriptions	-	4 538 021	
Actions gratuites	-	271 510	
<b>Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action</b>	<b>2 370,9</b>	<b>591 392 449</b>	<b>4,01</b>

<b>2009</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action</b> <i>En euros</i>
Résultat net hors éléments non récurrents par action	1 996,7	583 388 024	3,42
Options d'achats et de souscriptions	-	320 338	
Actions gratuites	-	89 204	
<b>Résultat net hors éléments non récurrents dilué par action</b>	<b>1 996,7</b>	<b>583 797 566</b>	<b>3,42</b>

### 10.4. Calcul du nombre d'actions

Le tableau suivant donne le nombre d'actions ordinaires potentielles exclues du calcul du résultat par action puisque correspondant aux plans d'options d'actions qui n'ont pas d'effet dilutif pour les périodes présentées :

	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Plans d'options d'actions	10 676 150	14 858 900	35 994 200

NOTE 11 **Ecart d'acquisition**

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. La méthodologie des tests de dépréciation est décrite en note 1.

<i>En millions d'euros</i> <b>2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>Acquisitions/ Cessions</b>	<b>Autres mouvements</b>	<b>31.12.2011</b>
L'Oréal Professionnel/Kérastase	343,1		5,0	348,1
Matrix	296,3	6,5	40,2	343,0
Redken/PureOlogy	467,7	0,9	24,0	492,6
Autres	31,9		- 31,9	-
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 139,0</b>	<b>7,4</b>	<b>37,3</b>	<b>1 183,7</b>
L'Oréal Paris	768,1		5,7	773,8
Maybelline/Garnier	1 079,0		23,7	1 102,7
SoftSheen Carson	45,0		- 32,7	12,3
Autres	84,9		1,0	85,9
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>1 977,0</b>		<b>- 2,3</b>	<b>1 974,7</b>
Lancôme	775,2		5,6	780,8
Shu Uemura	152,5		11,4	163,9
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,0			334,0
Clarisonic	-	260,8	- 0,8	260,0
Autres	63,4		0,2	63,6
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>1 844,9</b>	<b>260,8</b>	<b>16,4</b>	<b>2 122,1</b>
Vichy/Dermablend	268,0		1,4	269,4
Autres	114,4		- 3,6	110,8
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>382,4</b>		<b>- 2,2</b>	<b>380,2</b>
Autres	9,2			9,2
<b>The Body Shop</b>	<b>321,8</b>	<b>1,1</b>	<b>7,9</b>	<b>330,8</b>
<b>Dermatologie</b>	<b>55,3</b>	<b>149,5</b>	<b>- 0,9</b>	<b>203,9</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>5 729,6</b>	<b>418,8</b>	<b>56,2</b>	<b>6 204,6</b>

Les acquisitions de l'exercice 2011 concernent principalement Arex GmbH, Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc. (Clarisonic) à hauteur de 415,6 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 82,7 millions d'euros, en partie compensée par l'allocation du prix d'acquisition de Peel's Salon Services pour 6,1 millions d'euros et par des pertes de valeur de 31,8 millions d'euros sur SoftSheen Carson et 5,3 millions d'euros sur Sanoflore

(inclus sur la ligne « Autres » de la Division Cosmétique Active). Les pertes de valeur ont été constatées sur ces Unités Génératrices de Trésorerie dès lors que leur performance ne s'est pas révélée en phase avec les prévisions.

Le cumul des dépréciations sur SoftSheen Carson, Yue Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 136,8, 29,8 et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2011.

En millions d'euros 2010	31.12.2009	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2010
L'Oréal Professionnel/Kérastase	328,6	2,5	12,0	343,1
Matrix	266,3	9,3	20,7	296,3
Redken/PureOlogy	419,4	2,1	46,2	467,7
Autres	40,0	34,8	- 42,9	31,9
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 054,3</b>	<b>48,7</b>	<b>36,0</b>	<b>1 139,0</b>
L'Oréal Paris	756,6		11,5	768,1
Maybelline/Garnier	992,8	24,5	61,7	1 079,0
SoftSheen Carson	50,9		- 5,9	45,0
Autres	35,2	49,8	- 0,1	84,9
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>1 835,5</b>	<b>74,3</b>	<b>67,2</b>	<b>1 977,0</b>
Lancôme	767,6		7,6	775,2
Shu Uemura	123,7		28,8	152,5
YSL Beauté <sup>(1)</sup>	528,4		- 8,6	519,8
Parfums	334,0			334,0
Autres	62,9		0,5	63,4
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>1 816,6</b>		<b>28,3</b>	<b>1 844,9</b>
Vichy/Dermablend <sup>(1)</sup>	264,8		3,2	268,0
Autres	131,0		- 16,6	114,4
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>395,8</b>		<b>- 13,4</b>	<b>382,4</b>
Autres	9,2			9,2
<b>The Body Shop</b>	<b>312,5</b>	<b>1,9</b>	<b>7,4</b>	<b>321,8</b>
<b>Dermatologie</b>	<b>42,2</b>		<b>13,1</b>	<b>55,3</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>5 466,0</b>	<b>124,9</b>	<b>138,7</b>	<b>5 729,6</b>

(1) Après transfert de l'activité Roger & Gallet de la Division L'Oréal Luxe à la Division Cosmétique Active.

Les acquisitions de l'exercice 2010 concernent principalement Essie Cosmetics, C.B. Sullivan et Peel's Salon Services à hauteur de 123,0 millions d'euros. L'écart d'acquisition provisoire de 74,3 millions d'euros résultant de l'acquisition de Essie Cosmetics a été affecté à hauteur de 49,8 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie Essie Cosmetics (inclus sur la ligne « Autres » de la Division Produits Grand Public) et le solde, soit 24,5 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie Maybelline/Garnier en fonction des synergies attendues. L'écart entre le coût d'acquisition et les actifs et passifs identifiables de Peel's Salon Services figure pour sa totalité, soit 34,8 millions d'euros sur la ligne « Autres » de la Division Produits Professionnels dans l'attente de l'affectation définitive du coût d'acquisition. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 187,4 millions d'euros, en partie compensée par l'allocation du prix d'acquisition des distributeurs américains acquis en 2009 pour 16,3 millions d'euros et par des pertes de valeur de 10,0 millions d'euros sur SoftSheen Carson et 20,4 millions d'euros sur Sanoflore (inclus sur la ligne « Autres » de la Division Cosmétique Active). Les pertes de valeur ont été constatées sur ces Unités Génératrices de Trésorerie dès lors que leur performance ne s'est pas révélée en phase avec les prévisions.

Le cumul des dépréciations sur SoftSheen Carson, Yue Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 103,2, 27,6 et 30,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

En millions d'euros 2009	31.12.2008	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2009
L'Oréal Professionnel/Kérastase	334,2		- 5,6	328,6
Matrix	272,2		- 5,9	266,3
Redken/PureOlogy	428,8	2,2	- 11,6	419,4
Autres	-	41,5	- 1,5	40,0
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 035,2</b>	<b>43,7</b>	<b>- 24,6</b>	<b>1 054,3</b>
L'Oréal Paris	756,4		0,2	756,6
Maybelline/Garnier	1 003,5		- 10,7	992,8
SoftSheen Carson	72,6		- 21,7	50,9
Autres <sup>(1)</sup>	35,5		- 0,3	35,2
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>1 868,0</b>		<b>- 32,5</b>	<b>1 835,5</b>
Lancôme	773,0		- 5,4	767,6
Shu Uemura	130,6		- 6,9	123,7
YSL Beauté <sup>(2)</sup>	551,0	0,1	- 22,6	528,4
Parfums	335,9		- 1,9	334,0
Autres	75,3		- 12,4	62,9
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>1 865,6</b>	<b>0,1</b>	<b>- 49,1</b>	<b>1 816,6</b>
Vichy/Dermablend <sup>(2)</sup>	266,4		- 1,6	264,8
Autres	142,8		- 11,8	131,0
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>409,3</b>		<b>- 13,4</b>	<b>395,8</b>
Autres <sup>(1)</sup>	9,2			9,2
<b>The Body Shop</b>	<b>292,1</b>	<b>5,6</b>	<b>14,8</b>	<b>312,5</b>
<b>Dermatologie</b>	<b>53,1</b>		<b>- 10,9</b>	<b>42,2</b>
<b>Total Groupe</b>	<b>5 532,5</b>	<b>49,4</b>	<b>- 115,9</b>	<b>5 466,0</b>

(1) Après reclassement de l'activité « Vente à distance » dans la Division Produits Grand Public.

(2) Après transfert de l'activité Roger & Gallet de la Division L'Oréal Luxe à la Division Cosmétique Active.

Les acquisitions de l'exercice 2009 concernent principalement Idaho Barber and Beauty Supply, Maly's Midwest et Marshall Salon Services à hauteur de 43,7 millions d'euros. Aucune cession n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 37,0 millions d'euros, des pertes de valeur pour 13,9 millions d'euros sur Yue Sai (inclus sur la ligne « Autres » de la Division L'Oréal Luxe), 19,6 millions d'euros sur SoftSheen

Carson et 10,0 millions d'euros sur Sanoflore (inclus sur la ligne « Autres » de la Division Cosmétique Active), ainsi que l'effet de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur YSL Beauté et CollaGenex (Dermatologie).

Le cumul des dépréciations sur SoftSheen Carson, Yue Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 85,0, 24,7 et 10,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## NOTE 12 Autres immobilisations incorporelles

En millions d'euros		Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	
2011	31.12.2010					31.12.2011
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(2)</sup>	1 295,5			119,9	38,9	1 454,3
Marques et gammes de produits amortissables	66,8	0,7		5,0	2,0	74,4
Concessions, brevets, licences	725,6	9,0	- 0,1	185,5	10,4	930,4
Autres	906,5	98,6	- 23,2	9,7	6,9	998,4
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 994,3</b>	<b>108,3</b>	<b>- 23,3</b>	<b>320,1</b>	<b>58,2</b>	<b>3 457,5</b>
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(3)</sup>	66,3	32,8			5,3	104,3
Marques et gammes de produits amortissables	48,6	3,7			2,5	54,8
Concessions, brevets, licences	270,9	42,4	- 0,1	- 0,7	6,6	319,1
Autres	431,2	88,3	- 23,2		5,8	502,1
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>816,9</b>	<b>167,2</b>	<b>- 23,3</b>	<b>- 0,7</b>	<b>20,1</b>	<b>980,2</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 177,5</b>	<b>- 58,9</b>	<b>0,0</b>	<b>320,8</b>	<b>38,0</b>	<b>2 477,3</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Arex GmbH, Q-Med et Pacific Bioscience Laboratories Inc.

(2) Au 31 décembre 2011, les marques à durée de vie indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (495,8 millions d'euros), Matrix (281,1 millions d'euros), Kiehl's (125,6 millions d'euros), Shu Uemura (129,3 millions d'euros) et Clarisonic (86,5 millions d'euros).

(3) La marque SoftSheen Carson a fait l'objet d'une dépréciation de 32,8 millions d'euros sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 44,1 millions d'euros ainsi que l'allocation du prix d'acquisition des distributeurs américains acquis en 2010 (ligne « Autres » pour 9,8 millions d'euros).

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 40,8 millions d'euros sur Yue Sai ainsi que 49,5 millions d'euros sur SoftSheen Carson au 31 décembre 2011.

En millions d'euros		Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	
2010	31.12.2009					31.12.2010
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(2)</sup>	1 183,1			46,0	66,4	1 295,5
Marques et gammes de produits amortissables	62,6	0,6	- 0,4		4,0	66,8
Concessions, brevets, licences	662,9	7,6	- 1,6		56,7	725,6
Autres	776,2	84,8	- 19,0	11,9	52,6	906,5
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 684,8</b>	<b>93,0</b>	<b>- 21,0</b>	<b>57,9</b>	<b>179,7</b>	<b>2 994,3</b>
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(3)</sup>	37,3	26,0			2,9	66,3
Marques et gammes de produits amortissables	32,4	13,8	- 0,4		2,8	48,6
Concessions, brevets, licences	217,8	32,5	- 1,6		22,2	270,9
Autres	354,9	83,9	- 18,8		11,2	431,2
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>642,4</b>	<b>156,2</b>	<b>- 20,8</b>		<b>39,1</b>	<b>816,9</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 042,4</b>	<b>- 63,2</b>	<b>- 0,2</b>	<b>57,9</b>	<b>140,6</b>	<b>2 177,5</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Essie Cosmetics et C.B. Sullivan.

(2) Au 31 décembre 2010, les marques à durée de vie indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (481,1 millions d'euros), Matrix (274,5 millions d'euros), Kiehl's (122,9 millions d'euros) et Shu Uemura (121,5 millions d'euros).

(3) Les marques Yue Sai et SoftSheen Carson ont fait l'objet d'une dépréciation de respectivement 11,5 millions d'euros et 14,5 millions d'euros sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 128,1 millions d'euros ainsi que l'allocation du prix d'acquisition des distributeurs américains acquis en 2009 (ligne « Autres » pour 16,3 millions d'euros).

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 37,8 millions d'euros sur Yue Sai ainsi que 14,5 millions d'euros sur SoftSheen Carson au 31 décembre 2010.

En millions d'euros 2009	31.12.2008	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	31.12.2009
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(2)</sup>	1 174,0				9,1	1 183,1
Marques et gammes de produits amortissables	62,1	1,7			- 1,2	62,6
Concessions, brevets, licences	608,2	43,4			11,3	662,9
Autres	745,0	63,5	- 23,8	2,5	- 11,0	776,2
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 589,2</b>	<b>108,7</b>	<b>- 23,8</b>	<b>2,5</b>	<b>8,2</b>	<b>2 684,8</b>
Marques à durée de vie indéfinie <sup>(3)</sup>	27,9	10,3			- 0,9	37,3
Marques et gammes de produits amortissables	29,6	3,7			- 0,9	32,4
Concessions, brevets, licences	188,8	29,6			- 0,6	217,8
Autres	304,8	81,1	- 23,4		- 7,6	354,9
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>551,1</b>	<b>124,7</b>	<b>- 23,4</b>		<b>- 10,0</b>	<b>642,4</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 038,2</b>	<b>- 16,0</b>	<b>- 0,4</b>	<b>2,5</b>	<b>18,2</b>	<b>2 042,4</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Idaho Barber and Beauty Supply.

(2) Au 31 décembre 2009, les marques à durée de vie indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (466,7 millions d'euros), Matrix (259,5 millions d'euros), Kiehl's (116,9 millions d'euros) et Shu Uemura (104,7 millions d'euros).

(3) Les marques Yue Sai et Biomedic ont fait l'objet d'une dépréciation de respectivement 7,6 millions d'euros et 2,7 millions d'euros sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation des taux de change sur la période.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic et 23,3 millions d'euros sur Yue Sai au 31 décembre 2009.

## NOTE 13 Test de dépréciation des actifs incorporels

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie 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 de vie indéfinie	Taux d'actualisation (en %)	
		International hors Etats-Unis	Etats-Unis
<b>Test 2011</b>			
Maybelline/Garnier	1 102,7	7,9	8,9
The Body Shop	826,6	7,9	(1)
Lancôme	780,8	7,9	8,9
L'Oréal Paris	773,8	7,9	8,9
Matrix	624,1	7,9	8,9
Redken	555,6	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
<b>Test 2010</b>			
Maybelline/Garnier	1 079,0	7,9	8,9
The Body Shop	802,9	7,9	(1)
Lancôme	775,2	7,9	8,9
L'Oréal Paris	768,1	7,9	8,9
Matrix	570,8	7,9	8,9
Redken	528,8	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
<b>Test 2009</b>			
Maybelline/Garnier	992,8	7,9	8,9
The Body Shop	779,2	7,9	(1)
Lancôme	767,6	7,9	8,9
L'Oréal Paris	756,6	7,9	8,9
YSL Beauté (2)	528,4	7,9	(1)
Matrix	525,8	7,9	8,9
Redken	476,2	7,9	8,9

(1) Les flux en USD des Unités Génératrices de Trésorerie YSL Beauté et The Body Shop n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.

(2) Après transfert de l'activité Roger & Gallet de la Division L'Oréal Luxe à la Division Cosmétique Active.

Au 31 décembre 2011, 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 21,3 millions d'euros.

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 12,7 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 3 %.

## NOTE 14 Immobilisations corporelles

En millions d'euros 2011	31.12.2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecarts de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2011
Terrains et constructions	1 729,4	65,2	- 35,2	2,3	127,1	1 888,8
Installations techniques, matériel et outillage	2 585,3	156,9	- 78,7	- 1,6	85,2	2 747,1
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 161,0	245,7	- 191,5	18,5	11,7	1 245,4
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 337,5	287,7	- 64,4	19,2	- 154,3	1 425,7
<b>Valeurs brutes</b>	<b>6 813,2</b>	<b>755,5</b>	<b>- 369,8</b>	<b>38,4</b>	<b>69,7</b>	<b>7 307,0</b>
Terrains et constructions	924,8	68,2	- 28,3	2,8	11,6	979,1
Installations techniques, matériel et outillage	1 725,2	209,3	- 75,8	2,6	2,7	1 864,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	797,9	223,1	- 190,5	10,8	1,3	842,6
Autres immobilisations corporelles	687,8	107,1	- 63,4	12,6	- 3,5	740,5
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>4 135,7</b>	<b>607,7</b>	<b>- 358,0</b>	<b>28,8</b>	<b>12,1</b>	<b>4 426,2</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 677,5</b>	<b>147,7</b>	<b>- 11,8</b>	<b>9,6</b>	<b>57,7</b>	<b>2 880,8</b>

(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 2010	31.12.2009	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecarts de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2010
Terrains et constructions	1 663,7	43,3	- 38,5	54,2	6,7	1 729,4
Installations techniques, matériel et outillage	2 495,1	100,7	- 139,3	91,5	37,3	2 585,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 080,7	197,0	- 207,9	75,5	15,7	1 161,0
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 164,1	257,0	- 44,9	71,6	- 110,3	1 337,5
<b>Valeurs brutes</b>	<b>6 403,6</b>	<b>598,0</b>	<b>- 430,6</b>	<b>292,8</b>	<b>- 50,6</b>	<b>6 813,2</b>
Terrains et constructions	871,6	68,0	- 29,6	21,7	- 6,9	924,8
Installations techniques, matériel et outillage	1 617,6	223,1	- 132,9	50,8	- 33,4	1 725,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	718,6	236,9	- 207,6	51,0	- 1,0	797,9
Autres immobilisations corporelles	596,8	109,4	- 42,6	33,7	- 9,5	687,8
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>3 804,6</b>	<b>637,4</b>	<b>- 412,7</b>	<b>157,2</b>	<b>- 50,8</b>	<b>4 135,7</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 599,0</b>	<b>- 39,4</b>	<b>- 17,8</b>	<b>135,6</b>	<b>0,2</b>	<b>2 677,5</b>

(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 2009	31.12.2008	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecarts de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2009
Terrains et constructions	1 608,5	34,1	- 45,3	14,2	52,2	1 663,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 459,8	115,3	- 141,5	12,3	49,2	2 495,1
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 081,5	151,4	- 163,9	6,3	5,4	1 080,7
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 161,4	216,6	- 76,8	- 3,8	- 133,3	1 164,1
<b>Valeurs brutes</b>	<b>6 311,2</b>	<b>517,4</b>	<b>- 427,5</b>	<b>29,0</b>	<b>- 26,5</b>	<b>6 403,6</b>
Terrains et constructions	819,8	75,5	- 26,3	5,8	- 3,2	871,6
Installations techniques, matériel et outillage	1 525,5	242,6	- 137,0	5,5	- 19,0	1 617,6
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	637,3	233,5	- 161,2	3,2	5,9	718,6
Autres immobilisations corporelles	575,4	114,8	- 74,5	- 0,5	- 18,4	596,8
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>3 557,9</b>	<b>666,4</b>	<b>- 399,0</b>	<b>14,0</b>	<b>- 34,7</b>	<b>3 804,6</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 753,3</b>	<b>- 149,0</b>	<b>- 28,5</b>	<b>15,0</b>	<b>8,2</b>	<b>2 599,0</b>

(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	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Terrains et constructions	113,4	112,8	112,6
Installations techniques, matériel et outillage	2,4	3,0	5,5
Autres immobilisations corporelles et en-cours	18,8	16,7	20,9
<b>Valeurs brutes</b>	<b>134,6</b>	<b>132,5</b>	<b>139,0</b>
Amortissements	63,1	58,1	62,3
<b>Valeurs nettes</b>	<b>71,5</b>	<b>74,4</b>	<b>76,7</b>

## NOTE 15 Actifs financiers non courants

En millions d'euros	31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009	
	Valeur bilan	Coût d'acquisition	Valeur bilan	Coût d'acquisition	Valeur bilan	Coût d'acquisition
Actifs financiers disponibles à la vente						
♦ Sanofi <sup>(1)</sup>	6 709,4	4 033,5	5 657,2	4 033,5	6 509,6	4 033,5
♦ Titres non cotés <sup>(2)</sup>	6,0	7,1	3,5	4,3	4,1	4,9
Actifs financiers au coût amorti						
♦ Prêts et créances financiers non courants	185,6	190,6	176,8	182,8	158,5	168,9
<b>Total</b>	<b>6 900,9</b>	<b>4 231,2</b>	<b>5 837,5</b>	<b>4 220,6</b>	<b>6 672,2</b>	<b>4 207,3</b>

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 8,82 % au 31 décembre 2011. La valeur au 31 décembre 2009, au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2011 respectivement de 6 509,6 millions d'euros, de 5 657,2 millions d'euros et de 6 709,4 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2009, 2010 et 2011 respectivement de 55,06 euros, 47,85 euros et 56,75 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.

## NOTE 16 Stocks

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Produits finis et marchandises	1 839,8	1 606,0	1 326,4
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	438,9	416,3	357,1
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 278,7</b>	<b>2 022,3</b>	<b>1 683,5</b>
Provisions pour dépréciation	226,7	212,2	206,8
<b>Stocks et en-cours nets</b>	<b>2 052,1</b>	<b>1 810,1</b>	<b>1 476,7</b>

## NOTE 17 Créances clients

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Valeur brute	3 042,3	2 733,4	2 493,5
Provisions pour dépréciation	46,2	48,1	50,2
<b>Valeur nette</b>	<b>2 996,2</b>	<b>2 685,3</b>	<b>2 443,3</b>

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 2011.

## NOTE 18 Autres actifs courants

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfiques) et sociales	309,2	310,9	268,3
Charges constatées d'avance	231,3	208,9	168,1
Instruments dérivés	114,0	83,2	65,4
Autres actifs courants	249,6	243,0	231,0
<b>Total</b>	<b>904,1</b>	<b>846,0</b>	<b>732,8</b>

## NOTE 19 Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placements	598,2	597,0	523,6	522,9	83,3	82,9
Comptes bancaires et autres disponibilités	1 054,0	1 054,0	1 026,8	1 026,8	1 089,8	1 089,8
<b>Total</b>	<b>1 652,2</b>	<b>1 651,0</b>	<b>1 550,4</b>	<b>1 549,7</b>	<b>1 173,1</b>	<b>1 172,7</b>

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. Au 31 décembre 2011, il s'agit exclusivement de placements investis en titres d'état de la zone euro au travers de fonds commun de placement.

Les gains latents s'élèvent à 1,2 million d'euros contre 0,7 et 0,4 million d'euros respectivement en 2010 et en 2009.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne « Comptes bancaires et autres disponibilités ».

## NOTE 20 Capitaux propres

## 20.1. Capital et primes

Le capital se compose de 602 984 082 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2011 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 1 991 097 actions et d'actions gratuites à hauteur de 400 actions.

Le capital se composait de 600 992 585 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2010 suite à la décision du Conseil d'Administration du 27 avril 2010 d'annuler 500 000 actions et aux levées d'options de souscription à hauteur de 2 520 175 actions.

Le capital se composait de 598 972 410 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2009 suite à la décision du Conseil d'Administration du 16 février 2009 d'annuler 3 970 600 actions et aux levées d'options de souscription à hauteur de 527 200 actions.

## 20.2. Actions auto-détenues

Les actions correspondant au programme de rachat d'actions L'Oréal autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires sont portées en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession nets d'impôts relatifs aux transactions sur ces actions sont également inscrits en capitaux propres.

## a) Année 2011

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2011 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>Au 01.01.2011</b>	<b>600 992 585</b>	<b>- 11 336 682</b>	<b>589 655 903</b>
Annulation			-
Levées options et actions gratuites	1 991 497	2 739 023	4 730 520
Rachats d'actions propres	-		
<b>Au 31.12.2011</b>	<b>602 984 082</b>	<b>- 8 597 659</b>	<b>594 386 423</b>

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2011 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options	Total	<i>En millions d'euros</i>
<b>Au 01.01.2011</b>	-	<b>11 336 682</b>	<b>11 336 682</b>	<b>850,9</b>
Annulation				
Levées options et actions gratuites		- 2 739 023	- 2 739 023	- 206,5
Rachats d'actions propres		-	-	-
<b>Au 31.12.2011</b>	-	<b>8 597 659</b>	<b>8 597 659</b>	<b>644,4</b>
<i>En millions d'euros</i>	-	644,4	644,4	

## b) Année 2010

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2010 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>Au 01.01.2010</b>	<b>598 972 410</b>	<b>- 14 236 750</b>	<b>584 735 660</b>
Annulation	- 500 000	500 000	-
Levées options	2 520 175	2 400 068	4 920 243
Rachats d'actions propres	-		
<b>Au 31.12.2010</b>	<b>600 992 585</b>	<b>- 11 336 682</b>	<b>589 655 903</b>

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2010 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options	Total	<i>En millions d'euros</i>
<b>Au 01.01.2010</b>	-	<b>14 236 750</b>	<b>14 236 750</b>	<b>1 071,6</b>
Annulation		- 500 000	- 500 000	- 37,9
Levées options		- 2 400 068	- 2 400 068	- 182,8
Rachats d'actions propres		-	-	-
<b>Au 31.12.2010</b>	-	<b>11 336 682</b>	<b>11 336 682</b>	<b>850,9</b>
<i>En millions d'euros</i>	-	850,9	850,9	

### c) Année 2009

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2009 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>Au 01.01.2009</b>	<b>602 415 810</b>	<b>- 19 275 342</b>	<b>583 140 468</b>
Annulation	- 3 970 600	3 970 600	-
Levées options	527 200	1 064 242	1 591 442
Rachats d'actions propres	-	3 750	3 750
<b>Au 31.12.2009</b>	<b>598 972 410</b>	<b>- 14 236 750</b>	<b>584 735 660</b>

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2009 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options	Total	<i>En millions d'euros</i>
<b>Au 01.01.2009</b>	<b>3 808 000</b>	<b>15 467 342</b>	<b>19 275 342</b>	<b>1 410,6</b>
Annulation	- 3 808 000	- 162 600	- 3 970 600	- 272,3
Levées options		- 1 064 242	- 1 064 242	- 66,5
Rachats d'actions propres		- 3 750	- 3 750	- 0,3
<b>Au 31.12.2009</b>	-	<b>14 236 750</b>	<b>14 236 750</b>	<b>1 071,6</b>
<i>En millions d'euros</i>	-	1 071,6	1 071,6	

## 20.3. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

### 1) 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 2011.

<i>Date d'attribution</i>	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
03.12.2003	2 500 000	1 333 650	04.12.2008	03.12.2013	63,02
03.12.2003	2 500 000	1 615 000	04.12.2008	03.12.2013	71,90
24.03.2004	2 000 000	773 693	25.03.2009	24.03.2014	64,69
01.12.2004	4 000 000	2 043 610	02.12.2009	01.12.2014	55,54
29.06.2005	400 000	400 000	30.06.2010	29.06.2015	60,17
30.11.2005	4 200 000	2 687 575	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	1 182 004	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	2 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	5 045 750	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	3 824 100	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	3 590 500	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	4 189 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 470 000	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.

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										
	Décembre 2003	Novembre 2005	Décembre 2003	Mars 2004	Décembre 2004	Juin 2005	Novembre 2005	Avril 2006	Décembre 2006	Novembre 2007	Mars 2009	Avril 2010	Avril 2011
Taux de rendement sans risque	4,22 %	3,16 %	3,92 %	3,39 %	3,17 %	2,63 %	3,16 %	3,80 %	3,62 %	4,01 %	3,15 %	2,83 %	3,42 %
Durée de vie attendue	8 ans	6 ans	6 ans	7 ans	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Volatilité attendue	21,50 %	21,00 %	21,50 %	23,67 %	18,70 %	17,00 %	21,00 %	20,50 %	22,52 %	23,00 %	31,95 %	23,53 %	22,60 %
Dividendes attendus	1,00 %	1,35 %	1,00 %	1,20 %	1,34 %	1,38 %	1,35 %	1,35 %	1,35 %	1,24 %	2,83 %	1,86 %	2,10 %
Cours de l'action	63,45 €	61,30 €	63,45 €	60,60 €	54,60 €	59,40 €	61,30 €	74,10 €	74,60 €	94,93 €	50,94 €	80,50 €	85,68 €
Prix d'exercice	71,90 €	62,94 €	63,02 €	64,69 €	55,54 €	60,17 €	61,37 €	72,60 €	78,06 €	91,66 €	50,11 €	80,03 €	83,19 €
Juste valeur	15,24 €	12,30 €	15,66 €	14,67 €	10,15 €	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. A 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 2009, 2010 et 2011 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009	
	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	37 296 504	71,55	40 051 000	70,86	39 166 092	72,39
♦ Options attribuées	1 470 000	83,19	4 200 000	80,03	3 650 000	50,11
♦ Options exercées	- 4 730 120	70,24	- 4 920 243	68,40	- 1 591 442	59,87
♦ Options caduques	- 1 511 952		- 2 034 253		- 1 173 650	
Nombre d'options non levées en fin de période	32 524 432	72,02	37 296 504	71,55	40 051 000	70,86
Dont :						
nombre d'options exerçables en fin de période	19 450 832	69,63	18 299 654	67,61	19 083 150	71,32
options caduques en fin de période	214 750		326 750		571 000	

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 81,60 euros, 80,47 euros et 60,37 euros respectivement pour l'exercice 2011, 2010 et 2009.

La charge totale comptabilisée en 2011, 2010 et 2009 s'élève respectivement à 62,8, 76,5 et 74,5 millions d'euros.

## 2) Actions gratuites

Les Conseils d'Administration du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 038 000, 450 000 et 270 000 actions gratuites.

### Conditions d'acquisition des droits

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 le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013 et 2014 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 2012, 2013 et 2014 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.

- ♦ Pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
  - à hauteur de 25 % des actions attribuées pour le plan 2010 et 50 % pour le plan 2009, la croissance du chiffre d'affaires

cosmétique comparable des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011 et 2012 pour le plan 2009 par rapport à la progression du marché cosmétique ;

- à hauteur de 75 % des actions attribuées pour le plan 2010 et 50 % pour le plan 2009, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011 et 2012 pour le plan 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

### Juste valeur des actions gratuites attribuées

La juste valeur 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 supplémentaire 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. La décote d'illiquidité s'élève respectivement à 8,54 %, 8,64 % et 8,47 % de la valeur de l'action à la date d'attribution pour les plans 2011, 2010 et 2009.

Sur la base de ces hypothèses les justes valeurs s'élèvent respectivement pour les plans 2011, 2010 et 2009 à 70,36 €, 66,78 € et 40,23 € pour les résidents et 77,67 €, 73,73 € et 44,55 € pour les non-résidents par rapport à un cours de l'action de 85,68 €, 80,50 € et de 50,94 €.

La charge comptabilisée en 2011, 2010 et 2009 s'élève respectivement à 24,0 millions d'euros, 8,4 millions d'euros et 2,2 millions d'euros.

## 20.4. Eléments constatés directement en capitaux propres

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
<b>Titres disponibles à la vente</b>			
Réserve à l'ouverture	1 624,1	2 476,4	1 334,0
Variations de juste valeur de la période	1 052,2	- 852,3	1 142,5
Perte de valeur constatée en résultat	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 0,5	-	- 0,1
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>2 675,8</b>	<b>1 624,1</b>	<b>2 476,4</b>

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
<b>Couverture de flux futurs - change</b>			
Réserve à l'ouverture	0,2	8,1	162,0
Variations de juste valeur de la période	- 16,9	- 151,5	- 7,2
Variations de juste valeur constatées en résultat	9,3	143,6	- 146,7
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>- 7,4</b>	<b>0,2</b>	<b>8,1</b>

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 181,6 millions d'euros (- 171,1 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2011.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 186,5 millions d'euros (- 167,5 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2010.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 136,6 millions d'euros (- 136,1 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2009.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 12,8 millions d'euros (+ 25,8 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2011.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de + 3,3 millions d'euros (+ 8,2 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2010.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 18,0 millions d'euros (+ 21,6 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2009.

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
<b>Couverture de flux de trésorerie - taux d'intérêt</b>			
Réserve à l'ouverture	- 1,7	- 1,6	- 1,3
Variations de juste valeur de la période	- 0,3	- 0,7	- 0,8
Variations de juste valeur constatées en résultat	2,0	0,6	0,5
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>- 1,7</b>	<b>- 1,6</b>

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
<b>Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs</b>			
Réserve à l'ouverture	- 624,0	- 410,5	- 267,6
Gains/(pertes) actuariels de la période	- 172,5	- 215,7	- 140,9
Effet du plafonnement des actifs	0,1	2,2	- 2,0
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>- 796,4</b>	<b>- 624,0</b>	<b>- 410,5</b>

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Total des éléments constatés directement en capitaux propres</b>			
Réserve brute	1 872,0	998,6	2 072,4
Effet impôt associé	182,7	189,5	97,5
<b>Réserve nette d'impôt</b>	<b>2 054,7</b>	<b>1 188,1</b>	<b>2 169,9</b>

## NOTE 21 Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

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 sur la base des droits acquis par les salariés.

Les engagements de retraite sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 1.23. En particulier le Groupe a choisi d'adopter à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'option d'IAS 19 qui permet une comptabilisation immédiate en capitaux propres des pertes et gains actuariels en lieu et place de la méthode du corridor.

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 :

	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Taux d'actualisation	4,5 %	4,6 %	5,3 %
Taux de progression des salaires	4,7 %	4,7 %	4,9 %
Taux de rendement long terme attendu sur les actifs	5,5 %	5,7 %	5,9 %

	31.12.2011			31.12.2010			31.12.2009		
	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	5,4 %	3,7 %	2016	5,5 %	3,6 %	2016	6,3 %	4,1 %	2016

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 %	2011	2010	2009
<b>Moyenne pondérée tous pays</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,6 %</b>	<b>5,3 %</b>
Dont :			
Zone euro	4,7 %	4,4 %	5,2 %
Etats-Unis	4,3 %	5,0 %	5,8 %
Royaume-Uni	5,0 %	5,5 %	5,8 %

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 172,3 millions d'euros sur la zone euro, de 41,6 millions d'euros sur les Etats-Unis et de 34,8 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture ont été déterminés en fonction de la composition des portefeuilles d'actifs en retenant pour chaque catégorie d'actifs des niveaux de rendement représentatifs de leur risque et de l'historique de leurs performances.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	2011	2010	2009
<b>Moyenne pondérée tous pays</b>	<b>5,5 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>5,9 %</b>
Dont :			
Zone euro	5,5 %	5,6 %	6,0 %
Etats-Unis	6,0 %	6,8 %	6,8 %
Royaume-Uni	5,8 %	6,0 %	6,1 %

Une baisse de 50 points de base des taux de rendement prospectif entraînerait une baisse des actifs ainsi que du rendement attendu des fonds de -5,5 millions d'euros sur la zone euro, de -2,4 millions d'euros sur les Etats-Unis et de -1,6 million d'euros sur le Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

En %	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Actions <sup>(1)</sup>	34,3 %	38,2 %	36,3 %
Obligations	53,1 %	50,0 %	53,2 %
Immobilier <sup>(2)</sup>	4,2 %	4,4 %	5,2 %
Placements monétaires	3,9 %	2,1 %	1,1 %
Divers	4,5 %	5,3 %	4,2 %
<b>Totaux</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(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 2011, 2010 et 2009 s'analysent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>Dette actuarielle</b>	<b>Actifs de couverture</b>	<b>Modifications de régimes restant à étaler</b>	<b>Provisions au bilan</b>
<b>Solde au 31 décembre 2008</b>	<b>2 288,4</b>	<b>- 1 321,7</b>	<b>- 5,0</b>	<b>961,6</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	87,2			87,2
Effet de l'actualisation	127,6			127,6
Rendement attendu des fonds		- 89,5		- 89,5
Droits passés : créations/modifications de régimes	0,1		- 0,7	- 0,6
Réductions de régimes	- 14,8		11,8	- 3,0
Liquidations de régimes	- 0,8	0,6		- 0,2
Prestations versées	- 130,0	95,9		- 34,1
Cotisations versées	4,5	- 181,2		- 176,7
Ecart actuariel	222,0	- 79,1		142,9
Effet de la variation des taux de change	0,9	- 3,8	- 0,2	- 3,1
Autres mouvements	15,4	- 6,2		9,2
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>2 600,5</b>	<b>- 1 585,0</b>	<b>5,9</b>	<b>1 021,4</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	99,0			99,0
Effet de l'actualisation	135,2			135,2
Rendement attendu des fonds		- 102,9		- 102,9
Droits passés : créations/modifications de régimes	14,3		- 17,4	- 3,1
Réductions de régimes	- 0,2		- 0,8	- 1,0
Liquidations de régimes	- 0,3	0,3		-
Prestations versées	- 139,8	105,2		- 34,6
Cotisations versées	7,2	- 232,4		- 225,2
Ecart actuariel	245,9	- 32,4		213,5
Effet de la variation des taux de change	87,5	- 58,6	0,1	29,0
Autres mouvements	- 0,5	- 1,8		- 2,3
<b>Solde au 31 décembre 2010</b>	<b>3 048,8</b>	<b>- 1 907,6</b>	<b>- 12,2</b>	<b>1 129,0</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	111,7			111,7
Effet de l'actualisation	131,4			131,4
Rendement attendu des fonds		- 114,5		- 114,5
Droits passés : créations/modifications de régimes	2,8		- 3,1	- 0,3
Réductions de régimes	- 1,3		- 0,8	- 2,1
Liquidations de régimes	- 0,1	0,1		-
Prestations versées	- 139,2	102,8		- 36,4
Cotisations versées	6,6	- 280,0		- 273,4
Ecart actuariel	45,5	126,9		172,4
Effet de la variation des taux de change	45,4	- 35,1		10,3
Autres mouvements	1,1	- 0,3		0,8
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>3 252,7</b>	<b>- 2 107,7</b>	<b>- 16,1</b>	<b>1 128,9</b>

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>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	2 860,7	2 625,4	2 279,5
Valeur de marché des fonds investis	2 107,7	1 907,6	1 585,0
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	753,0	717,8	694,5
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	392,0	423,4	321,0

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en résultat opérationnel et se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	111,7	99,0	87,2
Effet de l'actualisation des droits acquis	131,4	135,2	127,6
Rendement attendu des fonds	- 114,5	- 102,9	- 89,5
Amortissement des écarts actuariels	-	-	-
Créations/modifications de régimes	- 0,3	- 3,1	- 0,6
Réductions de régimes	- 2,1	- 1,0	- 3,0
Liquidations de régimes	-	-	- 0,2
<b>Total</b>	<b>126,2</b>	<b>127,2</b>	<b>121,5</b>

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2011, 2010, et 2009 se sont élevées respectivement à 344,8, 310,6 et 301,0 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

	<b>Augmentation de 1 %</b>	<b>Diminution de 1 %</b>
Dette actuarielle	18,8	- 14,8
Charge normale et charge d'intérêts	2,0	- 1,6

L'historique de l'engagement, de la valeur des actifs financiers, des pertes et gains actuariels générés se décline comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>	<b>31.12.2008</b>	<b>31.12.2007</b>
Engagement	3 252,7	3 048,8	2 600,5	2 288,4	2 370,1
Actifs financiers	- 2 107,7	- 1 907,6	- 1 585,0	- 1 321,7	- 1 508,2
<b>Couverture financière</b>	<b>1 145,0</b>	<b>1 141,2</b>	<b>1 015,5</b>	<b>966,7</b>	<b>861,9</b>
(Pertes) et gains actuariels d'expérience générés sur l'engagement	15,1	- 5,6	- 33,0	12,1	44,3
(Pertes) et gains actuariels d'expérience générés sur les actifs financiers	- 127,0	- 30,2	81,0	- 373,3	- 50,9

## NOTE 22 Provisions pour risques et charges

### 22.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>226,1</b>	<b>181,3</b>	<b>125,6</b>
Provisions pour restructurations	-	-	0,4
Autres provisions non courantes <sup>(1)</sup>	226,1	181,3	125,2
<b>Provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>500,7</b>	<b>536,9</b>	<b>510,0</b>
Provisions pour restructurations	93,6	90,6	179,8
Provisions pour retour de produits	219,2	209,4	174,6
Autres provisions courantes <sup>(1) (2)</sup>	187,9	236,9	155,6
<b>Total</b>	<b>726,8</b>	<b>718,2</b>	<b>635,6</b>

(1) Cette rubrique comprend 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.

(2) Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques. Nos filiales en Europe ont reçu des notifications de griefs, en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas et en Suisse. En ce qui concerne l'Italie, une décision de l'autorité nationale a été rendue le 15 décembre 2010. Un appel est en cours contre cette décision.

A fin décembre 2010, le total des provisions pour litiges concurrence s'élevait à 91,3 millions d'euros.

En 2011, les enquêtes ou sanctions financières engagées envers nos filiales aux Pays-Bas et en Suisse ont été abandonnées. En ce qui concerne l'Espagne, l'amende a été notifiée et contestée en appel et reste provisionnée ; pour l'Italie, l'appel suit son cours mais l'amende a été payée afin d'éviter d'encourir des pénalités de retard. La provision a été ajustée en conséquence et s'élève au 31 décembre 2011 à 35,1 millions d'euros.

Par ailleurs, quelques autres demandes d'information et enquêtes sont en cours en Europe mais aucune notification de griefs n'a été reçue au 31 décembre 2011.

En France, la Cour d'appel de Paris, saisie sur renvoi après Cassation, a confirmé le 26 janvier 2012 la décision du Conseil de la Concurrence du 13 mars 2006 dans le dossier d'enquête à l'encontre de 13 fournisseurs et 3 distributeurs dans le secteur des parfums et cosmétiques de luxe entre 1997 et 1999. Cet arrêt de la Cour d'appel peut faire l'objet d'un pourvoi en cassation. Les sanctions financières prononcées à l'encontre de L'Oréal étaient déjà provisionnées et ont été payées.

### 22.2. Variations de l'exercice des Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2009	31.12.2010	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence Périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2011
Provisions pour restructurations	180,2	90,6	44,2	- 38,0	- 6,7	3,4	93,6
Provisions pour retour de produits	174,6	209,4	138,2	- 100,7	- 36,1	8,4	219,2
Autres provisions pour risques et charges	280,8	418,2	140,2	- 100,6	- 54,9	11,2	414,0
<b>Total</b>	<b>635,6</b>	<b>718,2</b>	<b>322,6</b>	<b>- 239,3</b>	<b>- 97,7</b>	<b>23,0</b>	<b>726,8</b>

(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	47,4	- 71,1	- 33,2
♦ Résultat d'exploitation	229,3	- 164,4	- 56,9
♦ Résultat financier	0,4	- 0,3	- 0,1
♦ Impôts sur les résultats	45,6	- 3,5	- 7,6

Pour l'exercice 2010, la variation s'analysait comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2008	31.12.2009	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence Périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2010
Provisions pour restructurations	125,1	180,2	20,4	- 106,4	- 6,1	2,5	90,6
Provisions pour retour de produits	162,9	174,6	184,6	- 161,3	- 21,4	32,9	209,4
Autres provisions pour risques et charges	254,5	280,8	216,6	- 62,6	- 21,6	5,0	418,2
<b>Total</b>	<b>542,5</b>	<b>635,6</b>	<b>421,6</b>	<b>- 330,3</b>	<b>- 49,1</b>	<b>40,4</b>	<b>718,2</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	95,2	- 106,7	- 6,1
♦ Résultat d'exploitation	263,9	- 217,3	- 35,1
♦ Résultat financier	0,6	- 0,1	
♦ Impôts sur les résultats	61,9	- 6,2	- 7,9

Pour l'exercice 2009, la variation s'analysait comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2007	31.12.2008	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence Périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2009
Provisions pour restructurations	10,6	125,1	146,0	- 83,5	- 12,0	4,6	180,2
Provisions pour retour de produits	139,1	162,9	97,9	- 74,9	- 8,7	- 2,6	174,6
Autres provisions pour risques et charges	284,5	254,5	127,5	- 76,0	- 27,9	2,7	280,8
<b>Total</b>	<b>434,2</b>	<b>542,5</b>	<b>371,4</b>	<b>- 234,4</b>	<b>- 48,6</b>	<b>4,7</b>	<b>635,6</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	146,0	- 83,5	- 12,0
♦ Résultat d'exploitation	178,0	- 129,5	- 27,9
♦ Résultat financier	0,1	- 0,8	-
♦ Impôts sur les résultats	47,3	- 20,6	- 8,7

## NOTE 23 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 Etats-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clauses de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

### 23.1. Analyse de la dette par nature

En millions d'euros	31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009	
	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Billets de trésorerie	-	795,7	-	71,1	-	115,5
Emprunts bancaires MLT	-	-	751,2	563,0	2 664,4	100,0
Dettes financières de location-financement	47,5	11,6	53,2	10,9	57,4	11,1
Concours bancaires	-	10,3	-	47,9	-	36,0
Autres emprunts et dettes financières	10,0	273,2	19,9	74,1	19,8	127,1
<b>Total</b>	<b>57,5</b>	<b>1 090,8</b>	<b>824,3</b>	<b>767,0</b>	<b>2 741,6</b>	<b>389,7</b>

### 23.2. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Inférieure à 1 an <sup>(1)</sup>	1 090,8	767,0	389,7
De 1 à 5 ans	36,1	796,1	2 709,3
Supérieure à 5 ans	21,4	28,2	32,3
<b>Total</b>	<b>1 148,3</b>	<b>1 591,3</b>	<b>3 131,3</b>

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 2 438,6 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2011 sont de l'ordre de 2,6 millions d'euros en 2012, 0 million d'euros pour la période 2013 à 2016 et 0 million d'euros au-delà de 2016.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2010 étaient de l'ordre de 12,6 millions d'euros en 2011, 5,0 millions d'euros pour la période 2012 à 2015 et 1,0 million d'euros au-delà de 2015.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2009 étaient de l'ordre de 28,3 millions d'euros en 2010, 33,0 millions d'euros pour la période 2011 à 2014 et 1,4 million d'euros au-delà de 2014.

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.

### 23.3. Analyse de la dette par devise (après prise en compte des instruments de couverture de change)

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
US dollar (USD)	480,1	127,2	158,5
Couronne Suédoise (SEK)	344,4	6,7	0,4
Real Brésilien (BRL)	55,6	4,6	4,3
Yen (JPY)	45,0	64,4	71,5
Dollar Canadien (CAD)	37,9	25,5	56,0
Peso Mexicain (MXN)	37,9	38,3	35,4
Yuan (CNY)	32,0	29,7	41,5
Euro (EUR)	-	1 122,8	2 579,0
Autres	115,4	172,1	184,7
<b>Total</b>	<b>1 148,3</b>	<b>1 591,3</b>	<b>3 131,3</b>

### 23.4. Répartition de la dette taux fixe – taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Taux variable	1 094,0	1 517,3	3 052,2
Taux fixe	54,3	74,0	79,1
<b>Total</b>	<b>1 148,3</b>	<b>1 591,3</b>	<b>3 131,3</b>

### 23.5. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élèvent respectivement à 0,21 % en 2009, 0,21 % en 2010 et 1,47 % en 2011 pour les billets de trésorerie, et à 1,02 % en 2009 et 1,15 % en 2010 pour les emprunts bancaires. Il n'y a plus d'emprunt bancaire au 31 décembre 2011.

### 23.6. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élèvent respectivement à 1,63 % en 2009, 0,99 % en 2010 et 1,39 % en 2011 pour l'euro et respectivement à 0,53 % en 2009, 0,36 % en 2010 et 0,19 % en 2011 pour l'US dollar.

### 23.7. 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 2011, la juste valeur des dettes s'élève à 1 148,4 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, la juste valeur des dettes s'élevait à 1 591,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, la juste valeur des dettes s'élevait à 3 131,7 millions d'euros.

### 23.8. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2011, 2010 et 2009.

### 23.9. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2011, L'Oréal et ses filiales ont 2 438,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 2 387 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 2 425 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Les échéances des lignes s'étalent comme suit :

- ◆ 588,6 millions d'euros à moins d'un an ;
- ◆ 1 850,0 millions d'euros compris entre un an et 4 ans.

## NOTE 24 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

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.

### 24.1. 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 de vie 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).

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.

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 20.4.

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

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeurs de marché		
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Changes à terme</b>						
<b>Achat EURO contre devises</b>	<b>1 662,1</b>	<b>1 595,9</b>	<b>1 500,1</b>	<b>- 52,7</b>	<b>- 51,9</b>	<b>- 17,1</b>
EUR/RUB	300,7	301,8	2,8	1,5	- 5,8	- 0,1
EUR/USD	265,3	170,2	298,1	- 20,9	- 2,3	4,7
EUR/CNY	165,3	85,4	107,9	- 8,7	- 2,7	1,6
EUR/CHF	161,6	255,8	228,8	- 1,6	- 14,9	- 3,7
EUR/MXN	87,1	78,3	74,2	1,8	- 1,1	0,8
EUR/GBP	85,0	- 0,7	32,7	- 6,8	- 0,4	1,2
EUR/BRL	81,0	84,0	89,3	0,3	- 5,6	- 7,2
EUR/CAD	69,8	79,3	97,8	- 2,5	- 2,0	- 2,4
EUR/AUD	64,9	60,8	64,0	- 4,9	- 5,6	- 4,2
EUR/HKD	49,5	72,3	71,4	- 7,2	0,0	0,5
EUR/Devises Europe de l'Ouest	24,9	17,7	82,7	- 1,2	- 2,2	- 1,7
EUR/Devises Europe de l'Est	85,9	100,6	100,0	1,2	- 0,1	- 1,0
EUR/Devises Asie, Pacifique	117,5	180,6	171,7	- 2,7	- 5,6	- 1,8
EUR/Autres Devises	103,6	109,8	78,7	- 1,2	- 3,8	- 3,8
<b>Achat USD contre devises</b>	<b>305,3</b>	<b>247,4</b>	<b>191,4</b>	<b>11,7</b>	<b>- 9,7</b>	<b>- 6,0</b>
USD/Devises Amérique latine	133,0	119,5	80,4	5,6	- 3,8	- 2,9
USD/Devises Asie, Pacifique	112,6	72,3	50,0	4,3	- 4,0	- 0,7
USD/Autres Devises	59,7	55,6	61,0	1,8	- 1,9	- 2,4
<b>Vente USD contre devises</b>	<b>192,1</b>	<b>-</b>	<b>140,4</b>	<b>- 9,7</b>	<b>-</b>	<b>7,5</b>
Vente USD contre CHF	192,1	-	140,4	- 9,7	-	7,5
Autres couples de Devises	245,2	232,9	173,0	- 3,2	- 1,7	0,8
<b>Total changes à terme</b>	<b>2 404,7</b>	<b>2 076,2</b>	<b>2 004,9</b>	<b>- 53,9</b>	<b>- 63,3</b>	<b>- 14,8</b>
<b>Options de change</b>						
Options EUR/USD	121,0	122,8	-	2,7	8,0	-
Options EUR/GBP	73,5	82,3	65,0	1,2	4,5	2,1
Options EUR/Autres devises	231,3	222,7	17,4	9,5	11,0	0,3
Options CHF/USD	96,3	-	10,4	2,9	-	0,2
Autres couples de devises	14,8	30,3	5,8	0,4	1,0	0,2
<b>Total options de change</b>	<b>536,8</b>	<b>458,1</b>	<b>98,6</b>	<b>16,7</b>	<b>24,5</b>	<b>2,8</b>
Dont options achetées	536,8	458,2	98,6	16,7	24,5	2,8
Dont options vendues	-	- 0,1	-	-	0,0	-
<b>Total</b>	<b>2 941,5</b>	<b>2 534,3</b>	<b>2 103,5</b>	<b>- 37,2</b>	<b>- 38,8</b>	<b>- 12,0</b>

Le total des options vendues correspond exclusivement à la revente d'options achetées au préalable lorsqu'il est apparu opportun de les remplacer par d'autres outils de couverture.

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2011	2010	2009
Couvertures de juste valeur <sup>(1)</sup>	- 5,4	- 18,7	3,8
Couvertures de flux futurs	- 31,8	- 20,1	- 15,8
Couvertures d'investissement net à l'étranger	-	-	-
<b>Total</b>	<b>- 37,2</b>	<b>- 38,8</b>	<b>- 12,0</b>

(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.

## 24.2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe se refinance principalement à taux variable et utilise des instruments dérivés de taux pour réduire l'exposition nette au risque de taux d'intérêt. Ceux-ci ne sont jamais détenus à des fins spéculatives.

Ces instruments dérivés sont principalement des contrats d'échange (*swaps*) et d'options de taux d'intérêts (achats de *caps*) négociés de gré à gré.

Les valeurs de marché de ces instruments telles que détaillées ci-dessous sont à mettre en regard des valeurs de marché des dettes qu'ils couvrent.

Les instruments dérivés de taux sont les suivants :

En millions d'euros Dérivés de taux	Notionnels			Valeurs de marché		
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>						
<i>Swaps de taux emprunteurs taux fixe</i>						
EUR Euribor/taux fixe	-	14,3	15,2	-	- 1,7	- 1,8
USD Libor/taux fixe	-	-	-	-	-	-
<i>Caps - Achats</i>						
USD Libor	-	-	-	-	-	-
<b>Couvertures de juste valeur</b>						
<i>Swaps de taux emprunteurs taux variable</i>						
EUR Euribor/taux fixe	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>14,3</b>	<b>15,2</b>	<b>-</b>	<b>- 1,7</b>	<b>- 1,8</b>

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. La valeur de marché des instruments financiers de taux est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Les échéances des instruments dérivés de taux ventilés par nature de couverture se déclinent comme suit :

En millions d'euros	Nominal réparti par échéance											
	31.12.2011				31.12.2010				31.12.2009			
	< 1an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total	< 1an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total	< 1an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>												
Swaps de taux emprunteurs taux fixe	-	-	-	-	1,0	4,6	8,7	14,3	0,9	4,3	10,0	15,2
Caps - Achats	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Couverture de flux de juste valeur</b>												
Swaps de taux emprunteurs taux variable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>4,6</b>	<b>8,7</b>	<b>14,3</b>	<b>0,9</b>	<b>4,3</b>	<b>10,0</b>	<b>15,2</b>

### 24.3. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct sur le coût de l'endettement financier net de + 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre + 0,5 million d'euros au 31 décembre 2010 et - 18,6 millions d'euros au 31 décembre 2009, 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.

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, peut être estimée à 0,2 million d'euros au 31 décembre 2011 contre 1,3 million d'euros au 31 décembre 2010 et 1,2 million d'euros au 31 décembre 2009.

### 24.4. 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.

### 24.5. 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 de 795,7 millions d'euros. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 2 438,6 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

### 24.6. 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 2011, il s'agit exclusivement de placements investis en titres d'états de la zone euro au travers de fonds communs de placement (note 19).

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 6 709,4 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 56,75 euros du 31 décembre 2011 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 670,9 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 2010, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 5 657,2 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 47,85 euros du 31 décembre 2010 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 565,7 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2009, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 6 509,6 millions d'euros (note 15). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 55,06 euros du 31 décembre 2009 aurait eu un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 651,0 millions d'euros avant impôt.

### 24.7. 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 2011	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		114,0		114,0
Dérivés de taux				-
Actions Sanofi	6 709,4			6 709,4
Valeurs mobilières de placement	598,2			598,2
<b>Total des actifs à la juste valeur</b>	<b>7 307,6</b>	<b>114,0</b>		<b>7 421,6</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		147,2		147,2
Dérivés de taux				
<b>Total des passifs à la juste valeur</b>		<b>147,2</b>		<b>147,2</b>

En millions d'euros

31 décembre 2010	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		83,2		83,2
Dérivés de taux		-		-
Actions Sanofi	5 657,2			5 657,2
Valeurs mobilières de placement	523,6			523,6
<b>Total des actifs à la juste valeur</b>	<b>6 180,8</b>	<b>83,2</b>		<b>6 264,0</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		115,3		115,3
Dérivés de taux		1,8		1,8
<b>Total des passifs à la juste valeur</b>		<b>117,1</b>		<b>117,1</b>

En millions d'euros

31 décembre 2009	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		65,4		65,4
Dérivés de taux		-		-
Actions Sanofi	6 509,6			6 509,6
Valeurs mobilières de placement	83,3			83,3
<b>Total des actifs à la juste valeur</b>	<b>6 592,9</b>	<b>65,4</b>		<b>6 658,3</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		79,9		79,9
Dérivés de taux		1,8		1,8
<b>Total des passifs à la juste valeur</b>		<b>81,7</b>		<b>81,7</b>

## NOTE 25 Autres passifs courants

En millions d'euros

	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 039,0	986,8	918,2
Clients créditeurs	598,4	582,2	525,3
Dettes sur immobilisations	124,0	121,2	78,1
Instruments dérivés	147,2	117,1	81,7
Autres passifs courants	158,0	150,8	147,2
<b>Total</b>	<b>2 066,7</b>	<b>1 958,1</b>	<b>1 750,5</b>

## NOTE 26 Engagements hors bilan

### 26.1. Engagements de location simple

Ils s'élèvent à 1 784,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 764,3 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 1 776,2 millions d'euros au 31 décembre 2009 dont :

- ◆ 416,8 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2011, contre 376,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 351,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 ;

- ◆ 1 070,5 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2011, contre 975,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 933,4 millions d'euros au 31 décembre 2009 ;

- ◆ 296,9 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2011, contre 411,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 491,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

### 26.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 23.

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	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Garanties données <sup>(1)</sup>	121,5	109,5	117,7
Engagements sur les contrats de Dermatologie	28,2	48,5	31,3
Garanties reçues	54,8	45,8	33,7
Commandes d'investissement	229,8	220,8	168,0
Obligations d'achats dans le cadre de contrats logistiques d'approvisionnement	448,9	461,8	400,9

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe.

### 26.3. Passifs éventuels

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. Le Groupe constitue une provision chaque fois qu'un risque est déterminé et qu'une estimation du coût est possible. Il en est ainsi concernant les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence décrits en note 22.1.

Il n'existe actuellement 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 et du Groupe L'Oréal.

### 26.4. 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 2011 n'ont pas de caractère significatif.

**NOTE 27 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité**

Elles s'élèvent à - 322,0, 132,5 et 466,3 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2011, 2010 et 2009 et se ventilent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stocks	- 200,9	- 217,0	169,6
Clients	- 275,2	- 90,6	312,3
Fournisseurs	60,9	415,8	- 89,3
Autres créances et dettes	93,2	24,3	73,7
<b>Total</b>	<b>- 322,0</b>	<b>132,5</b>	<b>466,3</b>

**NOTE 28 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie**

Pour 2011, elles concernent essentiellement les acquisitions de Q-Med et de Pacific Bioscience Laboratories Inc.

Pour 2010, elles concernent essentiellement les acquisitions de Essie Cosmetics et des distributeurs américains.

Pour 2009, elles concernent essentiellement les acquisitions des distributeurs américains ainsi que le rachat des minoritaires de Shu Uemura.

**NOTE 29 Transactions entre parties liées****29.1. Co-entreprises**

Les transactions envers les entreprises consolidées en intégration proportionnelle sont détaillées comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventes de biens et de services	0,9	0,9	0,8
Charges et produits financiers	6,4	0,8	1,4

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Créances d'exploitation	2,8	2,7	1,5
Dettes d'exploitation	0,1	0,2	0,3
Créances financières	211,9	80,6	94,8

**29.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe**

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe.

**29.3. Entreprises associées**

Il n'y a pas de société mise en équivalence dans le périmètre des exercices 2009, 2010 et 2011.

## 29.4. Informations supplémentaires sur les entités sous contrôle conjoint

Les informations présentées ci-dessous sont en quote-part de détention du Groupe.

En millions d'euros 2011	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat d'exploitation
Galderma	320,2	852,0	690,8	138,0	704,7	- 584,6	120,1
Innéov	11,5	1,3	21,5	0,1	31,5	- 32,9	- 1,4

En millions d'euros 2010	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat d'exploitation
Galderma	228,3	481,0	326,9	75,3	601,7	- 482,5	119,2
Innéov	9,7	1,6	17,9	0,1	31,1	- 30,7	0,4

En millions d'euros 2009	Actifs courants	Actifs non courants	Passifs courants	Passifs non courants	Produits se rapportant à ces participations	Charges se rapportant à ces participations	Résultat d'exploitation
Galderma	176,4	450,2	288,6	62,7	489,1	- 404,1	85,0
Innéov	7,9	0,7	15,6	0,1	27,7	- 29,5	- 1,8

## NOTE 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En millions d'euros HT	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant		En %		Montant		En %	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Audit</b>								
Commissariat aux Comptes	5,5	5,5	73 %	65 %	5,8	5,7	76 %	88 %
L'Oréal	1,0	1,0	13 %	11 %	1,0	1,0	12 %	15 %
Filiales intégrées globalement	4,5	4,5	60 %	54 %	4,8	4,7	64 %	73 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes <sup>(1)</sup>	1,6	2,4	21 %	29 %	1,2	0,4	16 %	7 %
L'Oréal	0,2	0,1	3 %	1 %	1,0	0,1	14 %	2 %
Filiales intégrées globalement	1,4	2,3	18 %	28 %	0,2	0,3	2 %	5 %
<b>Sous-total Audit</b>	<b>7,1</b>	<b>7,9</b>	<b>93 %</b>	<b>94 %</b>	<b>7,0</b>	<b>6,1</b>	<b>92 %</b>	<b>95 %</b>
<b>Autres prestations</b>								
Autres prestations (juridique, fiscal, social, autres)	0,5	0,5	7 %	6 %	0,6	0,3	8 %	5 %
<b>Total</b>	<b>7,6</b>	<b>8,4</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>7,6</b>	<b>6,4</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

## NOTE 31 Evénements 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 2011

### 4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale <sup>(1)</sup>

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
Areca & Cie	France	100,00	
Avenamite S.A.	Espagne	100,00	
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	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	
Belcos Ltd	Japon	100,00	
Biotherm	Monaco	100,00	
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,00	
Canan Tuketim Urunleri Pazarlama A.S.	Turquie	100,00	
Centre Logistique d'Essigny	France	100,00	
Centrex	France	100,00	
Chimex	France	100,00	
Cobelsa Cosmetics, S.A.	Espagne	100,00	
Colinaf	Maroc	100,00	
Compagnie Thermale Hôtelière et Financière	France	99,98	
Consortium Général de Publicité	France	100,00	
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	100,00
Cosmétique Active France	France	100,00	
Cosmétique Active International	France	100,00	
Cosmétique Active Ireland Ltd	Irlande	100,00	
Cosmétique Active Production	France	100,00	
Egypteloc LLC	Egypte	100,00	
Elebelle (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	
EpiSkin	France	100,00	
EpiSkin Biomatériaux	France	100,00	
Erwiton S.A.	Uruguay	100,00	
Exclusive Signatures International	France	100,00	
Fapagau & Cie	France	100,00	
Faprogj	France	100,00	
Finval	France	100,00	
Fabel S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
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	
Kosmepol Sp z.o.o	Pologne	100,00	
L & J Ré	France	100,00	
La Roche-Posay Dermato-Cosmétique	France	99,98	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	France	99,98	

(1) En application des dispositions prévues à l'article D. 248-12 sur les sociétés commerciales, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

# Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
Laboratoire Sanoflore	France	100,00	
Lai Mei Cosmetics International Trading (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,00	
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	France	100,00	
Lancos Ltd	Japon	100,00	
LaScad	France	100,00	
Le Club des Créateurs de Beauté	Belgique	100,00	
Lehoux et Jacque	France	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 Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00	
L'Oréal Canada, Inc.	Canada	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	Egypte	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	Egypte	100,00	
L'Oréal España S.A.	Espagne	100,00	
L'Oréal Finland Oy	Finlande	100,00	
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 Israel 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 Magyarorszag 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	100,00
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	Emirats 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	

(1) En application des dispositions prévues à l'article D. 248-12 sur les sociétés commerciales, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
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 Saijo Industriale S.p.A	Italie	100,00	
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 Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,00	
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)	Etats-Unis	100,00	
L'Oréal Venezuela, C.A.	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	
Marigny Manufacturing Australia Pty Ltd	Australie	100,00	
Masrelor LLC	Egypte	100,00	
Matrix Distribution GmbH	Allemagne	100,00	
Maybelline (Suzhou) Cosmetics Ltd	Chine	100,00	
Nihon L'Oréal K.K.	Japon	100,00	
NLO K.K.	Japon	100,00	
P.T. L'Oréal Indonesia	Indonésie	100,00	
P.T. Yasulor Indonesia	Indonésie	100,00	
Parbel of Florida, Inc.	Etats-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	
Roger & Gallet	France	100,00	
Scental Ltd	Hong-Kong	100,00	
Seda Plastik Ve Boya San. Ith. Tic. Ltd Sti	Turquie	100,00	
Shu Uemura Cosmetics Inc.	Japon	100,00	
Sicôs & Cie	France	100,00	
SkinEthic	France	99,09	
Société de Développement Artistique	France	100,00	
Société Hydrominérale de La Roche-Posay	France	99,98	
Sofamo	Monaco	100,00	
Soprocoss	France	100,00	
Soproréal	France	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article D. 248-12 sur les sociétés commerciales, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

## Comptes consolidés

### Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
Sparlys	France	100,00	
The Body Shop (sous-groupe)	Grande-Bretagne	100,00	
Venprobel	Venezuela	100,00	
Viktor & Rolf Parfums	France	100,00	
Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd	Chine	100,00	
YSL Beauté	France	100,00	
YSL Beauté Hong Kong Ltd	Hong-Kong	100,00	
YSL Beauté Middle East Fze	Emirats Arabes Unis	100,00	
YSL Beauté Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	
YSL Beauté Vostok o.o.o.	Russie	100,00	
Zao L'Oréal	Russie	100,00	

(1) En application des dispositions prévues à l'article D. 248-12 sur les sociétés commerciales, il est précisé que certaines des informations présentées ci-dessus ont un caractère incomplet.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

## 4.7.2. Sociétés consolidées par intégration proportionnelle

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
Galderma Argentina S.A.	Argentine	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Australia Pty Ltd	Australie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Belgilux N.V.	Belgique	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Brasil Limitada	Brésil	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Canada Inc.	Canada	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Colombia S.A.	Colombie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Hellas Trade of Pharmaceuticals Products S.A.	Grèce	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Holding AB	Suède	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Hong Kong	Hong-Kong	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma India Private Ltd	Inde	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma International	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Italia S.p.A	Italie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma K.K.	Japon	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Korea Ltd	Corée	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Laboratories Inc.	Etats-Unis	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Laboratories South Africa Pty Ltd	Afrique du Sud	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Laboratorium GmbH	Allemagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Nordic AB	Suède	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma o.o.o.	Russie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Omega	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Peru Laboratorios S.A.	Pérou	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Pharma S.A.	Suisse	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Philippines Inc.	Philippines	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Polska Sp. z.o.o.	Pologne	50,00 <sup>(1)</sup>	
G. Production Inc.	Canada	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Research & Development	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Research and Development Inc.	Etats-Unis	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma S.A.	Suisse	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Singapore Pvt Ltd	Singapour	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma (UK) Ltd	Grande-Bretagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Galderma Uruguay	Uruguay	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Adria d.o.o. for trade and services	Croatie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Argentina S.A.	Argentine	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Belgique	Belgique	50,00 <sup>(1)</sup>	

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exception indiquée.

## Comptes consolidés

Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011

<i>Sociétés</i>	<b>Siège</b>	<b>% intérêt</b>	<b>% contrôle <sup>(2)</sup></b>
Innéov Brasil Nutricosmeticos Ltda	Brésil	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Canada, Inc.	Canada	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Chile S.A.	Chili	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov CZ s.r.o.	République Tchèque	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov d.o.o.	Slovénie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Deutschland GmbH	Allemagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov España S.A.	Espagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov France	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Hellas A.E.	Grèce	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Italia S.p.A.	Italie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Nederland B.V.	Pays-Bas	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Nutrikozmetik Ticaret Ve Sanayi Ltd Sirketi	Turquie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Österreich Handelsgesellschaft mbH	Autriche	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Polska Sp. z o.o.	Pologne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov (Shanghai) Trading Co., Ltd	Chine	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov SK s.r.o.	Slovaquie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Suisse	Suisse	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratoires Galderma	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratoires Innéov	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratoires Innéov Portugal Unipessoal Lda	Portugal	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratorios Galderma Chile Limitada	Chili	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratorios Galderma S.A.	Espagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratorios Galderma Venezuela S.A.	Venezuela	50,00 <sup>(1)</sup>	
O.O.O Innéov	Russie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Q-Med (sous-groupe)	Suède	50,00 <sup>(1)</sup>	

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exception indiquée.

## 4.8. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011, 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 les notes 1.15 et 13 des états financiers. Nous avons revu les modalités de mises 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 les notes 1.23 et 21 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 2 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Etienne Boris

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel



# 5

## Comptes Sociaux\*

<b>5.1. Comptes de résultat comparés</b>	<b>148</b>	Note 21	Etat des échéances des dettes	164	
<b>5.2. Bilans comparés</b>	<b>149</b>	Note 22	Ecart de conversion	165	
<b>5.3. Variation des capitaux propres</b>	<b>150</b>	Note 23	Instruments financiers dérivés	166	
<b>5.4. Tableau des flux de trésorerie</b>	<b>151</b>	Note 24	Engagements hors bilan	167	
<b>5.5. Notes Annexes</b>	<b>152</b>	Note 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	167	
Note 1	Principes comptables	152	Note 26	Variation des autres actifs financiers	168
Note 2	Chiffre d'affaires	155	Note 27	Trésorerie à la clôture	168
Note 3	Autres produits	155	Note 28	Autres informations	168
Note 4	Ventilation de l'effectif moyen	155	Note 29	Evénements post-clôture	168
Note 5	Dotations aux amortissements et provisions	155	<b>5.6. Liste des filiales et participations au 31 décembre 2011</b>	<b>169</b>	
Note 6	Résultat financier	156	<b>5.7. Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.</b>	<b>173</b>	
Note 7	Résultat exceptionnel	156	5.7.1	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	173
Note 8	Impôts sur les bénéfices	157	5.7.2	Dettes fournisseurs	173
Note 9	Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts	157	5.7.3	Chiffre d'affaires (hors taxes)	173
Note 10	Frais de recherche	157	<b>5.8. Résultats financiers sur 5 ans</b>	<b>174</b>	
Note 11	Immobilisations incorporelles	158	<b>5.9. Titres de participation (principales variations et franchissement de seuil)</b>	<b>175</b>	
Note 12	Immobilisations corporelles	158	<b>5.10. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	<b>176</b>	
Note 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	159			
Note 14	Immobilisations financières	159			
Note 15	Opérations avec les entreprises et les parties liées	160			
Note 16	Valeurs mobilières de placement	160			
Note 17	Options de souscription ou d'achat d'actions Actions gratuites	161			
Note 18	Etat des échéances des créances	162			
Note 19	Provisions pour risques et charges	163			
Note 20	Emprunts et dettes financières	163			

\* 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 consolidés.

Cette année, les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration ont été 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	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>2 597,7</b>	<b>2 400,8</b>	<b>2 197,2</b>
Chiffre d'affaires	2	2 421,1	2 231,0	2 051,1
Reprise de provisions et transferts de charges		28,6	35,4	24,4
Autres produits	3	148,0	134,4	121,7
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>- 2 409,0</b>	<b>- 2 293,8</b>	<b>- 2 102,8</b>
Achats consommés et variation de stocks		- 196,0	- 185,6	- 187,2
Autres achats et charges externes		- 1 275,6	- 1 191,3	- 1 085,3
Impôts et taxes		- 95,3	- 96,3	- 70,8
Charges de personnel		- 659,4	- 609,1	- 576,6
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 102,6	- 134,4	- 106,3
Autres charges		- 80,1	- 77,1	- 76,6
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>188,7</b>	<b>107,0</b>	<b>94,4</b>
Produits financiers nets	6	2 033,0	1 913,9	1 597,1
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	- 74,4	28,7	106,9
Différences de change		- 21,8	- 58,7	- 8,0
<b>Résultat financier</b>		<b>1 936,8</b>	<b>1 883,9</b>	<b>1 696,0</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>2 125,5</b>	<b>1 990,9</b>	<b>1 790,4</b>
Résultat exceptionnel	7	14,4	- 79,0	- 42,8
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 21,4	- 21,2	- 20,7
Impôts sur les bénéfices	8	51,3	104,6	114,9
<b>Résultat net</b>		<b>2 169,8</b>	<b>1 995,3</b>	<b>1 841,8</b>

## 5.2. Bilans comparés

### Actif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>(en valeurs nettes)</b>				
Immobilisations incorporelles	11	669,4	545,4	496,6
Immobilisations corporelles	12	299,4	278,8	251,9
Immobilisations financières	14	9 200,5	8 814,9	8 872,8
<b>Actif immobilisé</b>		<b>10 169,3</b>	<b>9 639,1</b>	<b>9 621,3</b>
Stocks		34,6	34,7	26,7
Avances et acomptes versés		25,1	26,2	19,3
Clients et comptes rattachés	18	423,5	323,9	299,9
Autres actifs circulants	18	149,6	167,9	165,5
Valeurs mobilières de placement	16	596,5	861,0	1 053,0
Disponibilités	27	238,4	157,9	105,3
<b>Actif circulant</b>		<b>1 467,7</b>	<b>1 571,6</b>	<b>1 669,7</b>
Comptes de régularisation actifs		26,8	25,9	21,0
Ecart de conversion actif	22	18,0	9,8	12,6
<b>Total de l'actif</b>		<b>11 681,8</b>	<b>11 246,3</b>	<b>11 324,6</b>

### Passif

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Capital		120,6	120,2	119,8
Primes		1 271,4	1 148,3	996,5
Réserves et report à nouveau		6 562,4	5 632,3	4 706,4
Résultat		2 169,8	1 995,3	1 841,8
Provisions réglementées		82,5	66,5	60,2
<b>Capitaux propres</b>		<b>10 206,7</b>	<b>8 962,6</b>	<b>7 724,7</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	19	<b>268,8</b>	<b>221,1</b>	<b>179,4</b>
Emprunts et dettes financières	20	506,8	1 384,5	2 831,9
Fournisseurs et comptes rattachés	21	382,3	379,6	330,9
Autres passifs circulants	21	305,9	292,5	251,7
<b>Autres dettes</b>		<b>1 195,0</b>	<b>2 056,6</b>	<b>3 414,5</b>
Ecart de conversion passif	22	11,3	6,0	6,0
<b>Total du passif</b>		<b>11 681,8</b>	<b>11 246,3</b>	<b>11 324,6</b>

### 5.3. Variation des capitaux propres

Le capital social de 120 596 816,40 euros se compose de 602 984 082 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2011 :

- ◆ souscription de 1 991 097 actions suite à des levées d'options ;
- ◆ souscription de 400 actions suite à des levées d'actions gratuites.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Ecart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Solde au 31 décembre 2008 avant affectation du résultat</b>	<b>120,5</b>	<b>965,5</b>	<b>45,4</b>	<b>4 215,8</b>	<b>1 552,1</b>	<b>53,8</b>	<b>6 953,1</b>
Variations de capital	- 0,7	31,0		- 267,2			- 236,9
Affectation du résultat 2008				712,4	- 712,4		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2008					- 839,7		- 839,7
Résultat de l'exercice 2009					1 841,8		1 841,8
Autres variations de la période						6,4	6,4
<b>Solde au 31 décembre 2009 avant affectation du résultat</b>	<b>119,8</b>	<b>996,5</b>	<b>45,4</b>	<b>4 661,0</b>	<b>1 841,8</b>	<b>60,2</b>	<b>7 724,7</b>
Variations de capital	0,4	151,8		- 37,1			115,1
Affectation du résultat 2009				963,0	- 963,0		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2009					- 878,8		- 878,8
Résultat de l'exercice 2010					1 995,3		1 995,3
Autres variations de la période						6,3	6,3
<b>Solde au 31 décembre 2010 avant affectation du résultat</b>	<b>120,2</b>	<b>1 148,3</b>	<b>45,4</b>	<b>5 586,9</b>	<b>1 995,3</b>	<b>66,5</b>	<b>8 962,6</b>
Variations de capital	0,4	123,1					123,5
Affectation du résultat 2010				930,1	- 930,1		0,0
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2010					- 1 065,2		- 1 065,2
Résultat de l'exercice 2011					2 169,8		2 169,8
Autres variations de la période						16,0	16,0
<b>Solde au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat</b>	<b>120,6</b>	<b>1 271,4</b>	<b>45,4</b>	<b>6 517,0</b>	<b>2 169,8</b>	<b>82,5</b>	<b>10 206,7</b>

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 18,2 millions d'euros en 2011, contre 20,1 millions d'euros en 2010 et 22 millions d'euros en 2009.

Les provisions réglementées sont principalement constituées de la provision pour investissement qui s'élève au 31 décembre 2011 à 23,7 millions d'euros, contre 18,4 millions au 31 décembre 2010 et 16,2 millions d'euros au 31 décembre 2009. En 2011, la provision pour investissement a fait l'objet d'une dotation de 6,1 millions d'euros au titre de la participation des salariés de l'exercice 2011 (contre 5,7 millions d'euros en 2010 et 5,3 millions d'euros en 2009). Cette provision comprend le transfert, à notre profit, d'une

partie des provisions constituées par nos filiales dans le cadre d'un accord du Groupe. Parallèlement, la provision constituée en 2006 de 0,8 million d'euros a été reprise en 2011 (contre 3,5 millions d'euros en 2010 et 2,8 millions d'euros en 2009).

Les amortissements dérogatoires s'élèvent au 31 décembre 2011 à 58,4 millions d'euros, contre 47,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 44,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Il existe des plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites dont le détail est fourni en note 17 page 161 et au paragraphe 7.3.7. page 214.

## 5.4. Tableau des flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	Notes	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Exploitation</b>				
Résultat net		2 169,8	1 995,3	1 841,8
Dotations aux amortissements		71,1	93,4	84,7
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		133,8	43,0	- 75,0
Plus ou moins - valeurs de cessions d'immobilisations		1,3	13,6	- 0,2
Autre opération sans incidence sur la trésorerie (TUP)		- 45,4	-	-
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>2 330,6</b>	<b>2 145,3</b>	<b>1 851,3</b>
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	- 60,7	41,5	30,1
<b>Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>2 269,9</b>	<b>2 186,8</b>	<b>1 881,4</b>
<b>Investissements</b>				
Acquisition d'immobilisations		- 220,8	- 211,3	- 90,1
Variation des autres actifs financiers	26	- 185,7	194,7	- 19,9
Cession d'immobilisations		0,4	51,6	3,8
<b>Flux de trésorerie affectés aux investissements</b>		<b>- 406,1</b>	<b>35,0</b>	<b>- 106,2</b>
<b>Financement</b>				
Augmentation de capital		123,5	152,2	31,1
Dividendes versés		- 1 065,2	- 878,8	- 839,7
Variation des dettes financières		- 965,3	- 1 452,0	- 1 122,8
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		<b>- 1 907,0</b>	<b>- 2 178,6</b>	<b>- 1 931,4</b>
Trésorerie acquise ou cédée dans la période (TUP)		40,3	1,9	48,4
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>- 2,9</b>	<b>45,1</b>	<b>- 107,8</b>
Trésorerie à l'ouverture		149,8	104,7	212,5
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>27</b>	<b>146,9</b>	<b>149,8</b>	<b>104,7</b>

## 5.5. Notes Annexes

Sommaire détaillé des notes annexes		Page		Page	
<b>Note 1</b>	Principes comptables	152	<b>Note 16</b>	Valeurs mobilières de placement	160
<b>Note 2</b>	Chiffre d'affaires	155	<b>Note 17</b>	Options de souscription ou d'achat d'actions gratuites	161
<b>Note 3</b>	Autres produits	155	<b>Note 18</b>	Etat des échéances des créances	162
<b>Note 4</b>	Ventilation de l'effectif moyen	155	<b>Note 19</b>	Provisions pour risques et charges	163
<b>Note 5</b>	Dotations aux amortissements et provisions	155	<b>Note 20</b>	Emprunts et dettes financières	163
<b>Note 6</b>	Résultat financier	156	<b>Note 21</b>	Etat des échéances des dettes	164
<b>Note 7</b>	Résultat exceptionnel	156	<b>Note 22</b>	Ecart de conversion	165
<b>Note 8</b>	Impôts sur les bénéfices	157	<b>Note 23</b>	Instruments financiers dérivés	166
<b>Note 9</b>	Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts	157	<b>Note 24</b>	Engagements hors bilan	167
<b>Note 10</b>	Frais de recherche	157	<b>Note 25</b>	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	167
<b>Note 11</b>	Immobilisations incorporelles	158	<b>Note 26</b>	Variation des autres actifs financiers	168
<b>Note 12</b>	Immobilisations corporelles	158	<b>Note 27</b>	Trésorerie à la clôture	168
<b>Note 13</b>	Immobilisations détenues en crédit-bail	159	<b>Note 28</b>	Autres informations	168
<b>Note 14</b>	Immobilisations financières	159	<b>Note 29</b>	Evénements post-clôture	168
<b>Note 15</b>	Opérations avec les entreprises et les parties liées	160			

La présente annexe fait partie intégrante des comptes annuels.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros sauf le tableau liste des filiales et participations exprimé en milliers d'euros.

## NOTE 1 Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général 1999) et aux principes comptables généralement admis.

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode du coût historique sauf pour les immobilisations ayant fait l'objet d'une réévaluation légale.

### 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.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritères 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 provision pour dépréciation.

Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges depuis 2005.

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 :

	<b>Durée</b>
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 et avances consolidables

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 par voie de provision, si la valeur d'utilité devient inférieure au coût d'acquisition.

### 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 taux de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat 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 prix moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et 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.

## 1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et, le cas échéant, font l'objet d'une provision 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 ou d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, 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 provision pour dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une provision pour 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 autres 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 industrielle et commerciale (procès, retours de produits...) ainsi que des risques fiscaux 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 taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales 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 d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont comptabilisées au bilan au compte *Ecart de conversion*. La somme de ces écarts de conversion donne 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 qu'elles couvrent.

### 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 *prorata temporis*.

### 1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et Avantages assimilés

L'Oréal participe, selon les lois et usages, à des 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	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Marchandises	887,1	834,2	781,5
Matières premières, articles de conditionnement	-	-	8,0
Prestations de services <sup>(1)</sup>	1 238,9	1 185,1	1 053,0
Locations	46,4	41,6	39,0
Autres produits des activités annexes	248,7	170,1	169,6
<b>Total</b>	<b>2 421,1</b>	<b>2 231,0</b>	<b>2 051,1</b>

(1) Concernent principalement la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 362,1 millions d'euros en 2011 contre 1 272,0 millions d'euros en 2010 et 1 214,7 millions d'euros en 2009.

## 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 :

	2011	2010	2009
Cadres	3 146	3 046	2 853
Agents de maîtrise	2 028	2 031	2 062
Employés	307	323	356
Ouvriers	250	272	275
VRP	285	285	309
<b>Total</b>	<b>6 016</b>	<b>5 957</b>	<b>5 855</b>
dont apprentis	171	170	148
Travailleurs extérieurs temporaires	166	184	146

## 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	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Amortissements des immobilisations	63,5	59,3	60,4
Dépréciation de l'actif immobilisé <sup>(1)</sup>	7,1	48,5	21,6
Dépréciation de l'actif circulant	2,6	1,9	3,6
Provisions pour risques et charges	29,4	24,7	20,7
<b>Total</b>	<b>102,6</b>	<b>134,4</b>	<b>106,3</b>

(1) Dont Sanoflore 4,8 millions d'euros et SoffSheen Carson 2,3 millions d'euros en 2011.

NOTE 6 **Résultat financier**

Les produits financiers nets qui s'élèvent au 31 décembre 2011 à 2 033,0 millions d'euros contre 1 913,9 millions au 31 décembre 2010 et 1 597,1 millions au 31 décembre 2009, comprennent les éléments suivants :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Dividendes encaissés	1 957,6	1 951,3	1 655,4
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	5,0	1,1	1,6
Charges d'intérêts sur emprunts	- 23,4	- 23,8	- 59,1
Résultats déficitaires réglés aux SNC	- 0,1	- 9,8	- 2,6
Rachat du prêt à durée indéterminée	-	-	-
Autres éléments <sup>(1)</sup>	93,9	- 4,9	1,8
<b>Total</b>	<b>2 033,0</b>	<b>1 913,9</b>	<b>1 597,1</b>

(1) Dont boni de fusion TUP Laboratoire Garnier et Cie pour 45,4 millions d'euros et produit à recevoir correspondant à la refacturation aux filiales de la charge d'attribution d'actions gratuites concernant le plan du 22 avril 2011 pour 48,2 millions d'euros (cf. analyse des dotations aux provisions financières).

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges s'élèvent au 31 décembre 2011 à - 74,4 millions d'euros contre des reprises nettes de provisions de 28,7 millions d'euros

au 31 décembre 2010 et des reprises nettes aux provisions de 106,9 millions d'euros au 31 décembre 2009. Elles concernent principalement :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Dotations(-)/Reprises(+) nettes de provisions pour dépréciation des immobilisations financières hors actions propres	- 16,4	4,6	- 29,9
Dotations(-)/Reprises(+) nettes de provisions pour dépréciation des actions propres <sup>(1)</sup>	- 54,8	22,1	179,4
Dotations(-)/Reprises(+) nettes des provisions pour risques et charges à caractère financier	- 5,3	10,6	- 23,3
Dotations(-)/Reprises(+) pour dépréciation des autres immobilisations financières	1,1	- 8,5	- 18,0
Autres variations non détaillées	1,0	- 0,1	- 1,3
<b>Total</b>	<b>- 74,4</b>	<b>28,7</b>	<b>106,9</b>

(1) Dont 48,2 millions d'euros compensés par un produit à recevoir correspondant à la refacturation aux filiales de la charge d'attribution des actions gratuites.

NOTE 7 **Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel 2009, 2010 et 2011 inclut notamment des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges.

## NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Le produit d'impôt de l'exercice s'analyse ainsi :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Impôt sur le résultat courant	37,6	90,0	95,2
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	13,7	14,6	11,3
Divers	-	-	8,4
<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<b>51,3</b>	<b>104,6</b>	<b>114,9</b>

Le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal S.A. en 2011 tient compte d'un boni d'intégration fiscale de 72,8 millions d'euros contre 117,9 millions d'euros en 2010 et de 128,5 millions d'euros en 2009 : ce produit résulte principalement de l'utilisation des déficits des sociétés membres.

L'application des dispositions fiscales s'est traduite par une augmentation du résultat net de l'exercice 2011 de 50,3 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 de 5 %, selon la loi de finances rectificative pour 2011.

## NOTE 9 Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2009		31.12.2010		Variations		31.12.2011	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Décalages temporaires</b>								
Provisions réglementées	-	17,0	-	18,4	6,9	10,7	-	22,2
Charges non déductibles temporairement	58,6	-	44,4	-	26,4	19,5	51,3	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	2,3	-	1,3	7,3	8,3	-	2,3
Produits non taxables temporairement								
<b>Éléments à imputer</b>								
Déficits, amortissements différés								
<b>Éléments de taxation éventuelle</b>								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	176,8	-	176,8	-	-	-	176,8

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés au taux normal et réduit.

## NOTE 10 Frais de recherche

L'ensemble des frais investis en 2011, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 619,4 millions d'euros contre 596,0 millions d'euros en 2010 et 537,5 millions d'euros en 2009.

## NOTE 11 Immobilisations incorporelles

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2009	31.12.2010	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2011
Brevets et marques	348,7	379,4	72,8	-	0,4	452,6
Fonds commerciaux	113,3	113,3	-	-	-	113,3
Logiciels	152,4	175,4	19,9	-2,1	11,2	204,4
Autres	78,9	128,3	53,6	-	-	181,9
Immobilisations en cours	16,1	26,7	20,0	-	-16,6	30,1
<b>Valeur brute</b>	<b>709,4</b>	<b>823,1</b>	<b>166,3</b>	<b>-2,1</b>	<b>-5,0</b>	<b>982,3</b>
Brevets et marques	37,5	40,2	4,0	-	-	44,2
Fonds commerciaux	0,3	0,3	-	-	-	0,3
Logiciels	101,7	112,8	23,8	-2,1	-	134,5
Autres	32,4	35,0	2,4	-	-	37,4
<b>Amortissements</b>	<b>171,9</b>	<b>188,3</b>	<b>30,2</b>	<b>-2,1</b>	-	<b>216,4</b>
Brevets et marques	22,7	34,6	-	-	-	34,6
Autres	18,2	54,8	7,1	-	-	61,9
<b>Provisions</b>	<b>40,9</b>	<b>89,4</b>	<b>7,1</b>	-	-	<b>96,5</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>496,6</b>	<b>545,4</b>	<b>129,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-5,0</b>	<b>669,4</b>

En 2011, l'augmentation des postes Brevets et Marques et autres immobilisations incorporelles est principalement liée à l'acquisition de Pacific Bioscience Laboratories (Clarisonic) soit 124,7 millions d'euros dont 71,1 millions au titre des brevets et marques. La variation résiduelle résulte de la TUP Laboratoire Garnier et Cie.

En 2009, l'augmentation des fonds commerciaux résultait de l'affectation du mali généré par l'opération de transmission universelle du patrimoine de la société YSL Beauté Holding à L'Oréal S.A. intervenue en date du 29 mai 2009. Ce mali est intégralement imputable au portefeuille des titres antérieurement détenus par la société YSL Beauté Holding.

En 2010, l'augmentation des postes Brevets et Marques et Autres immobilisations incorporelles était principalement liée à l'acquisition ESSIE.

## NOTE 12 Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2009	31.12.2010	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2011
Terrains	62,8	60,5	2,9	-	0,1	63,5
Constructions	393,5	393,0	14,0	-3,8	61,6	464,8
Instal. Techn. Mat. Outillage	176,5	182,0	8,4	-1,2	1,7	190,9
Autres immob. Corporelles	84,5	89,3	15,2	-6,0	11,6	110,1
Immobilisations en cours	41,8	79,2	11,3	n/s	-70,0	20,5
Avances et acomptes	0,3	1,9	0,9	-	-	2,8
<b>Valeur brute</b>	<b>759,4</b>	<b>805,9</b>	<b>52,7</b>	<b>-11,0</b>	<b>5,0</b>	<b>852,6</b>
Constructions	296,5	305,1	17,8	-3,7	-	319,2
Instal. Techn. Mat. Outillage	145,1	152,9	10,0	-1,1	-	161,8
Autres immob. Corporelles	65,3	69,1	9,0	-5,9	-	72,2
<b>Amortissements</b>	<b>506,9</b>	<b>527,1</b>	<b>36,8</b>	<b>-10,7</b>	-	<b>553,2</b>
Terrains	0,6	-	-	-	-	-
<b>Provisions</b>	<b>0,6</b>	-	-	-	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>251,9</b>	<b>278,8</b>	<b>15,9</b>	<b>-0,3</b>	<b>5,0</b>	<b>299,4</b>

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles la dotation annuelle 2011 s'élève :

- ◆ en linéaire à 51,6 millions d'euros ;
- ◆ en dégressif à 12,7 millions d'euros ;
- ◆ en exceptionnel 2,7 millions d'euros.

## NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

En millions d'euros	Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2011			Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail			
	Coût d'entrée <sup>(1)</sup>	Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>		Valeur nette	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Postes du bilan		de l'exercice	cumulées				
Constructions et terrains	43,5	- 1,7	- 21,0	22,5	571,8	- 340,1	231,7
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-	190,9	- 161,8	29,1
<b>Total au 31.12.2011</b>	<b>43,5</b>	<b>- 1,7</b>	<b>- 21,0</b>	<b>22,5</b>	<b>762,7</b>	<b>- 501,9</b>	<b>260,8</b>
Total au 31.12.2010	43,5	- 1,7	- 19,3	24,2	679,0	- 477,3	201,7
Total au 31.12.2009	43,1	- 1,3	- 17,6	25,5	675,9	- 459,2	216,7

(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 retenu :  
Linéaire 2 % à 5 %.

En millions d'euros	Engagements de crédit-bail						
	Redevances payées		Redevances restant à payer			Total à payer	Prix d'achat résiduel selon contrat
Postes du bilan	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	de + 1 à 5 ans	> 5 ans		
Constructions et terrains	4,9	62,0	5,4	19,6	2,7	27,7	1,4
Installations techniques, matériel et outillage	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total au 31.12.2011</b>	<b>4,9</b>	<b>62,0</b>	<b>5,4</b>	<b>19,6</b>	<b>2,7</b>	<b>27,7</b>	<b>1,4</b>
Total au 31.12.2010	4,8	57,1	5,3	19,7	8,0	33,0	90,1
Total au 31.12.2009	4,3	52,2	5,1	20,0	12,6	37,7	1,4

## NOTE 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2009	31.12.2010	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction	Autres mouvements	31.12.2011
Titres de participation	9 030,9	9 027,0	1,2	- 1,4	20,7	9 047,5
Prêts et créances rattachés	170,7	125,3	768,8	- 368,4	- 20,9	504,8
Autres	8,4	3,8	0,4	- 0,4	-	3,8
<b>Valeur brute</b>	<b>9 210,0</b>	<b>9 156,1</b>	<b>770,4</b>	<b>- 370,2</b>	<b>- 0,2</b>	<b>9 556,1</b>
Titres de participation	302,7	298,2	24,2	- 7,8	-	314,6
Prêts et créances rattachés	29,8	38,3	-	- 2,0	-	36,3
Autres	4,7	4,7	-	-	-	4,7
Provision pour dépréciation	337,2	341,2	24,2	- 9,8	-	355,6
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>8 872,8</b>	<b>8 814,9</b>	<b>746,2</b>	<b>- 360,4</b>	<b>- 0,2</b>	<b>9 200,5</b>

Le tableau liste des filiales et participations est présenté à la fin des notes annexes pages 169 et suivantes.

## NOTE 15 Opérations avec les entreprises et les parties liées

Les éléments concernant les entreprises liées se déclinent ainsi :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Immobilisations financières	9 185,2	8 799,3	8 857,9
Clients	331,0	233,0	203,9
Autres créances	2,4	6,0	4,3
Disponibilités	193,5	152,4	102,1
Emprunts	114,3	17,1	9,3
Fournisseurs	87,6	78,5	64,0
Autres dettes	n/s	0,3	5,7
Charges financières	0,6	10,2	2,6
Produits financiers	2 059,8	1 951,9	1 655,5

Par ailleurs, il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

## NOTE 16 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Actions L'Oréal	644,5	850,9	1 071,6
Instruments financiers	2,2	2,9	4,1
Primes versées sur options	4,6	7,2	0,2
<b>Valeur brute</b>	<b>651,3</b>	<b>861,0</b>	<b>1 075,9</b>
Actions L'Oréal	- 54,8	n/s	- 22,9
Instruments financiers	-	-	-
Primes versées sur options	-	-	-
<b>Provision pour dépréciation</b>	<b>- 54,8</b>	<b>n/s</b>	<b>- 22,9</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>596,5</b>	<b>861,0</b>	<b>1 053,0</b>

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions au profit des salariés, représentent une valeur nette de 589,7 millions d'euros au 31 décembre 2011 pour 8 597 659 actions contre 850,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 1 048,7 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Au cours de l'année 2011, il a été procédé à des levées d'options ayant porté sur 2 739 023 titres.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2011 représentent 2 393 105 actions, pour une valeur brute comme une valeur nette de 187,3 millions d'euros.

Pour 2011, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 679,0 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 693,8 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Pour 2010, la valeur boursière globale des actions propres s'élevait à 968,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 941,9 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Pour 2009, la valeur boursière globale des actions propres s'élevait à 1 087,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 1 110,5 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

## Options de souscription ou d'achat d'actions

### NOTE 17 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 2011 :

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
26.03.2002	2 500 000	1 255 550	27.03.2007	26.03.2012	81,65
04.09.2002	2 500 000	1 114 000	05.09.2007	04.09.2012	76,88
03.12.2003	2 500 000	1 333 650	04.12.2008	03.12.2013	63,02
03.12.2003	2 500 000	1 615 000	04.12.2008	03.12.2013	71,90
24.03.2004	2 000 000	773 693	25.03.2009	24.03.2014	64,69
01.12.2004	4 000 000	2 043 610	02.12.2009	01.12.2014	55,54
29.06.2005	400 000	400 000	30.06.2010	29.06.2015	60,17
30.11.2005	4 200 000	2 687 575	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	1 182 004	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	2 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	5 045 750	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	3 824 100	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	3 590 500	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	4 189 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 470 000	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.

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

Les Conseils d'Administration du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 038 000, 450 000 et 270 000 actions gratuites.

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 le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013 et 2014 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 2012, 2013 et 2014 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.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place en 2011 entre L'Oréal maison mère et les filiales concernées.

◆ Pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :

- à hauteur de 25 % des actions attribuées pour le plan 2010 et 50 % pour le plan 2009, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011 et 2012 pour le plan 2009 par rapport à la progression du marché cosmétique ;
- à hauteur de 75 % des actions attribuées pour le plan 2010 et 50 % pour le plan 2009, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du résultat d'exploitation sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011 et 2012 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % pour le plan du 22 avril 2011 est de 70,36 euros pour les actions gratuites attribuées.

## NOTE 18 Etat des échéances des créances

<i>En millions d'euros</i>	<b>A un an au plus</b>	<b>A plus d'un an</b>	<b>Brut</b>	<b>Dépréciation</b>	<b>Net</b>
Prêts et créances rattachées	429,9	74,9	504,8	41,0	463,8
Autres immobilisations financières	-	3,8	3,8	-	3,8
Créances clients et comptes rattachés	377,9	48,2	426,1	2,6	423,5
Autres actifs circulants dont	149,8	-	149,8	0,2	149,6
Créances fiscales & sociales	116,3	-	116,3	-	116,3
Groupe & associés	1,0	-	1,0	-	1,0
Débiteurs divers	32,5	-	32,5	0,2	32,3
Charges constatées d'avance	26,8	-	26,8	-	26,8

Les produits à recevoir rattachés aux postes de l'actif s'élevèrent à 58,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 15,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 18,1 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## NOTE 19 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2009	31.12.2010	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	31.12.2011
Provisions pour litiges	5,8	6,8	1,5	0,5	0,4	7,4
Provisions pour pertes de change	6,6	3,7	6,6	3,7	-	6,6
Provisions pour charges	42,2	38,6	37,7	19,2	1,3	55,8
Autres provisions pour risques <sup>(1)</sup>	124,8	172,0	47,7 <sup>(2)</sup>	18,6	2,1	199,0
<b>Total</b>	<b>179,4</b>	<b>221,1</b>	<b>93,5</b>	<b>42,0</b>	<b>3,8</b>	<b>268,8</b>

(1) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques de nature fiscale, des risques industriels et commerciaux liés à l'exploitation (contrats, reprises de produits) et à des risques liés au personnel.

(2) Dont reprise TUP Laboratoire Garnier et Cie pour 1,1 million d'euros.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2011 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	29,4	18,0	3,2
Résultat financier	32,6	22,0	-
Résultat exceptionnel	30,4	2,0	0,6
Impôt sur les sociétés	-	-	-
<b>Total</b>	<b>92,4</b>	<b>42,0</b>	<b>3,8</b>

## NOTE 20 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 2 600 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 bancaires de trésorerie confirmées qui s'élèvent à 2 400 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 2 350,0 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 2 387,5 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

### Analyse par nature

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Emprunts obligataires	n/s	n/s	n/s
Emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit	0,1	1 314,8	2 767,4
Prêt à durée indéterminée	-	-	-
Billets de trésorerie	344,3	-	-
Autres emprunts et dettes financières divers	71,1	61,7	63,8
Concours bancaires	91,3	8,0	0,7
<b>Total</b>	<b>506,8</b>	<b>1 384,5</b>	<b>2 831,9</b>

## Analyse par échéance

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Inférieure à 1 an	468,9	591,8	125,4
De 1 à 5 ans	36,7	791,4	2 705,2
Supérieure à 5 ans	1,2	1,3	1,3
<b>Total</b>	<b>506,8</b>	<b>1 384,5</b>	<b>2 831,9</b>

Dans le courant de l'exercice 2011, les principales variations suivantes ont été enregistrées :

<i>En millions d'euros</i>	
Emprunts souscrits	2 011,9
Emprunts remboursés	2 973,0

## Taux d'intérêt effectif et taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevaient respectivement à 1,59 % en 2011, 0,97 % en 2010 et 1,62 % en 2009.

Le taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élève respectivement à 3,25 % en 2011, 1,15 % en 2010 et 1,02 % en 2009.

## NOTE 21 Etat des échéances des dettes

<i>En millions d'euros</i>	<b>A un an au plus</b>	<b>A plus d'un an</b>	<b>Total</b>
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>382,3</b>	-	<b>382,3</b>
<b>Autres passifs circulants dont</b>	<b>296,4</b>	<b>9,5</b>	<b>305,9</b>
Dettes fiscales et sociales et comptes rattachés	233,0	-	233,0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	33,5	-	33,5
Groupe et associés	6,2	-	6,2
Autres dettes	23,7	9,5	33,2

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
<b>Fournisseurs</b>	<b>205,4</b>	<b>202,3</b>	<b>182,3</b>
<b>Dettes sur immobilisations <sup>(1)</sup></b>	<b>24,6</b>	<b>25,9</b>	<b>5,6</b>
<b>Dettes fiscales et sociales dont</b>	<b>144,6</b>	<b>138,3</b>	<b>128,0</b>
Provision pour participation des salariés	23,0	21,7	20,5
Provision pour intéressement	61,1	62,3	57,8
<b>Autres dettes</b>	<b>29,1</b>	<b>29,1</b>	<b>27,1</b>
<b>Total</b>	<b>403,7</b>	<b>395,6</b>	<b>343,0</b>

(1) Concerne notamment Essie en 2010 et 2011.

---

**NOTE 22    Écarts de conversion**

---

La revalorisation des créances et dettes en monnaies étrangères au cours de change du 31 décembre et la prise en compte des instruments financiers afférents a donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

<i>En millions d'euros</i>	Actif			Passif		
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Créances financières	6,1	5,9	5,3	-	-	-
Clients	0,1	0,6	0,6	2,9	0,8	1,2
Dettes financières	6,2	-	0,2	6,1	0,2	-
Fournisseurs	3,5	0,4	1,4	0,1	1,0	0,2
Autres dettes	-	-	-	-	1,1	0,4
Instruments financiers dérivés	2,1	2,9	5,1	2,2	2,9	4,2
<b>Total</b>	<b>18,0</b>	<b>9,8</b>	<b>12,6</b>	<b>11,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>

La position globale de change, établie conformément aux principes comptables décrits ci-avant, fait ressortir au 31 décembre 2011, une perte latente de 6,7 millions d'euros portant essentiellement sur le bolivar vénézuélien. Cette perte

a été comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2010, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 3,8 millions d'euros comptabilisée en résultat contre une perte latente de 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2009.

## NOTE 23 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés concernent principalement des opérations futures et se détaillent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Changes à terme</b>						
Achat EURO contre devises						
EUR/RUB	264,6	288,6	0,4	0,3	- 6,2	0,0
EUR/CNY	165,4	85,7	109,0	- 9,1	- 2,9	1,3
EUR/USD	77,2	0,0	29,6	- 6,1	0,0	- 1,3
EUR/BRL	73,4	77,3	84,7	0,2	- 5,5	- 6,9
EUR/GBP	29,8	16,6	14,3	- 1,0	0,3	0,0
EUR/IDR	23,8	25,0	14,2	- 1,4	- 0,9	- 0,9
EUR/AUD	16,7	13,2	9,6	- 1,2	- 1,1	- 0,6
EUR/CAD	15,2	12,4	14,5	- 0,6	- 0,4	- 0,5
EUR/KZT	11,1	11,8	8,0	- 0,7	- 0,1	- 0,2
EUR/MXN	11,0	5,8	5,5	0,5	- 0,1	- 0,1
EUR/PLN	8,5	4,7	6,8	0,1	- 0,1	- 0,1
EUR/CHF	7,9	5,8	4,3	- 0,1	- 0,5	- 0,1
EUR/INR	6,8	0,6	0,0	0,2	0,0	0,0
EUR/CLP	6,3	5,7	3,5	- 0,1	- 0,4	0,0
EUR/ZAR	3,4	9,3	4,0	- 0,2	- 1,7	- 0,5
EUR/UAH	0,7	18,0	0,0	- 0,1	0,1	0,0
EUR/ARS	0,6	5,4	0,0	- 0,1	- 0,1	0,0
EUR/Autres devises	44,0	31,5	25,5	- 0,4	- 1,0	- 0,5
Vente EURO contre devises						
EUR/JPY	17,5	18,4	10,5	0,7	0,1	- 0,4
EUR/USD	0,0	11,8	0,0	0,0	- 1,0	0,0
EUR/Autres devises	1,6	2,0	0,9	0,1	0,0	0,0
Achats USD contre devises						
USD/BRL	64,7	55,6	43,6	3,2	- 3,1	- 3,3
USD/ARS	39,0	30,9	0,0	- 0,3	0,1	0,0
USD/RUB	9,6	11,3	0,0	0,1	- 0,3	0,0
USD/Autres devises	0,4	4,4	0,0	0,0	- 0,1	0,0
Ventes USD contre devises						
USD/CNY	32,3	32,6	16,0	0,0	0,0	- 0,3
USD/IDR	8,3	18,5	12,7	0,0	0,1	0,3
Autres couples de devises						
ARS/BRL	24,4	35,6	0,0	- 2,0	0,9	0,0
JPY/CNY	12,7	8,7	4,4	- 0,1	0,3	0,0
Autres	5,6	4,8	3,2	- 0,2	0,0	- 0,1
<b>Total changes à terme</b>	<b>982,5</b>	<b>852,0</b>	<b>425,2</b>	<b>- 18,3</b>	<b>- 23,6</b>	<b>- 14,2</b>
<b>Options de change</b>						
USD/EUR	48,5	45,3	0,0	1,1	3,0	0,0
GBP/EUR	9,0	5,5	5,1	0,2	0,3	0,2
EUR/CNY	33,4	36,0	0,0	0,8	1,6	0,0
EUR/BRL	22,3	26,4	4,0	1,6	1,8	0,0
Autres devises/EUR	19,6	11,8	1,5	0,8	0,4	0,0
<b>Total options de change dont</b>	<b>132,8</b>	<b>125,0</b>	<b>10,6</b>	<b>4,5</b>	<b>7,1</b>	<b>0,2</b>
options achetées	132,8	125,0	10,6	4,5	7,1	0,2
options vendues	0,0	0	0	0,0	0	0
<b>Total instruments</b>	<b>1 115,3</b>	<b>977,0</b>	<b>435,8</b>	<b>- 13,8</b>	<b>- 16,5</b>	<b>- 14,0</b>

Le total des options vendues correspond exclusivement à la revente d'options achetées au préalable lorsqu'il est apparu opportun de les remplacer par d'autres outils de couverture.

## NOTE 24 Engagements hors bilan

### 24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élevaient à 61,6 millions d'euros à moins d'un an, à 172,3 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 31,7 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie dans la note 13.

### 24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 20.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Engagements donnés en matière de retraite et avantages assimilés <sup>(1)</sup>	508,5	536,6	441,7
Engagements de rachats de minoritaires	6,8	6,4	8,5
Garanties données <sup>(2)</sup>	662,1	657,5	614,3
Garanties reçues	10,1	10,1	9,4
Commandes d'investissement	64,0	44,8	70,5
Crédits documentaires	4,8	3,9	3,5

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2011 pour l'évaluation des engagements est de 4,50 % pour les régimes allouant un capital, et de 4,75 % pour les régimes allouant une rente, comparé respectivement à 4,25 % et 4,50 % en 2010 et 5,00 % et 5,25 % en 2009.

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 sont solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 659,4 millions d'euros au 31 décembre 2011, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 641,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 593,1 millions d'euros au 31 décembre 2009. 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 chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe actuellement 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 s'élève à -60,7 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 41,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 30,1 millions d'euros au 31 décembre 2009. Elle se ventile de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
Stocks	0,2	- 7,9	5,2
Créances	- 93,0	- 49,5	50,3
Dettes	32,1	98,9	- 25,4
<b>Total</b>	<b>- 60,7</b>	<b>41,5</b>	<b>30,1</b>

---

**NOTE 26 Variation des autres actifs financiers**

---

Cette ligne inclut les flux liés aux actions propres de l'exercice, classées en valeurs mobilières de placement.

---

**NOTE 27 Trésorerie à la clôture**

---

La trésorerie à la clôture s'élève à 146,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, contre 149,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 104,7 millions d'euros au 31 décembre 2009, et s'analyse de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>	<b>31.12.2009</b>
Disponibilités	238,4	157,9	105,3
Intérêts courus actifs	- 0,2	- 0,1	-
Concours bancaires courants (note 20)	- 91,3	- 8,0	- 0,7
Intérêts courus passifs		-	0,1
<b>Total</b>	<b>146,9</b>	<b>149,8</b>	<b>104,7</b>

---

**NOTE 28 Autres informations**

---

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2011 n'est pas communiqué dans les annexes aux comptes sociaux. En revanche, ces informations figurent dans la note 30 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe.

---

**NOTE 29 Evénements post-clôture**

---

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

## 5.6. Liste des filiales et participations au 31 décembre 2011

Tableau liste des filiales et participations au 31 décembre 2011 (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 comptabilisés au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>
				Brute	Nette		
<b>A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)</b>							
Areca & Cie	35	8	99,78	35	35	46	106
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	19 250	76 672	99,99	75 670	75 670	12 297	
Beauté Créateurs	612	522	100	30 844	30 844	1 632	6 031
Beauté, Recherche et Industries	22 900	(8 314)	100	20 311	12 150	(998)	
Centrex	1 800	29	99,99	3 532	3 532	386	709
Chimex	1 958	32 842	100	21 501	21 501	2 998	4 300
Cosmétique Active France	24	19 317	61,97	130	130	17 161	8 585
Cosmétique Active International	19	19 014	80,43	15	15	15 143	9 447
Cosmétique Active Production	186	21 363	80,14	5 081	5 081	5 356	4 113
EpiSkin	9 402	0	99,99	9 402	9 402	(702)	260
Exclusive Signatures International	10	0	99,00	10	10	3 679	549
Fapagau & Cie	15	5 564	79,00	12	12	8 249	7 393
Faprogi	15	3 813	59,90	9	9	2 143	2 241
Finval	2	0	99,00	2	2	7 728	2 810
Gemey Maybelline Garnier	50	690	66,61	34	34	39 206	27 645
Gemey Paris-Maybelline New York	35	5 011	99,96	46	46	15 126	15 669
Goldys International	15	0	99,90	15	15	(2)	
Hélène Rubinstein	30	1	99,95	46 661	46 661	3 505	4 012
Holdial	1	0	98,00	1	1	483	329
L & J Ré	1 500	9 245	99,99	1 500	1 500	1 321	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	11 954	6 255
Laboratoires Innéov	325	(7 185)	50,00	18 800	0	(4 370)	
Laboratoire Sanoflore	1 122	(1 718)	100	5 197	0	315	
Lancôme Parfums et Beauté & Cie	1 192	0	99,99	3 235	3 235	64 918	40 824
LaScad	18	0	99,17	18	18	50 565	45 616
Lehoux et Jacque	39	56	100	263	263	321	319
L'Oréal Produits de Luxe France	84	56 209	68,55	1 457	1 457	15 438	8 100
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	77,36	76	76	40 943	31 654
Parfums Cacharel & Cie	1	(572)	99,00	2	0	1 003	
Parfums Guy Laroche	332	5 416	100	1 656	1 656	231	106
Parfums Paloma Picasso & Cie	2	0	99,00	2	2	35	29
Parfums Ralph Lauren	2	(544)	99,00	2	0	54	
Prestige & Collections International	32	3 952	81,67	3 823	3 823	18 350	12 957
Roger & Gallet	3 034	10 390	100	109 693	109 693	543	479
Sicôs & Cie	375	7 336	80,00	999	999	11 016	7 207
Société de Développement Artistique	2	0	99,00	2	2	(66)	
Soprococ	8 250	9 602	100	11 904	11 904	2 341	4 815
Soproréal	15	4 839	99,90	15	15	3 416	4 485
Sparlys	750	713	100	3 826	3 826	1 906	1 989
Viktor & Rolf Parfums	2	0	99,00	1	1	372	16
YSL Beauté	130 786	(25 620)	89,80	299 622	299 622	19 679	

(1) Les SNC, GIE et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement, distribuent la totalité de leurs résultats.

	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 comptabilisés au cours de l'exercice <sup>(1)</sup>
				Brute	Nette		
<b>B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)</b>							
Galderma International	462	42 626	26,67	2	2	14 862	12 094
Innéov France	80	(4 061)	n/s	n/s	n/s	(1 212)	
La Roche-Posay Dermato-Cosmétique	2	0	1	0	0		
Sanofi <sup>(2)</sup>	2 681 838	<sup>(2)</sup>	8,82	423 887	423 887	<sup>(2)</sup>	295 568

(1) Les SNC, GIE et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement, distribuent la totalité de leurs résultats.

(2) Sanofi : données non communiquées.

L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 6 709 400 millions d'euros au cours du 31.12.2011.

	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 comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
<b>A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)</b>							
Avenamite S.A. (Espagne)	242	27	100	6 216	6 216	95	113
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	47 231	73,46	46 195	46 195	5 921	
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Chine	5 629	(2 134)	100	16 871	16 871	136	
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 545	3 545	5 520	5 835
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 173	7 384	99,99	28 439	28 439	3 078	
Canan Tuketim Urunleri Pazarlama A.S. (Turquie)	1 149	(2 786)	99,99	11 128	4 494	(190)	
Club des Créateurs de Beauté (Belgique)	81	(78)	100	3 821	36	19	
Cosmelor Ltd (Japon)	3 554	32 750	100	35 810	35 810	1 366	3 497
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	(139)	100	400	14	0	
Cosmétique Active Ireland Ltd (Irlande)	82	572	99,99	732	732	1 090	1 305
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	40 107	100	61 123	46 783	3 609	3 259
Egypteloc LLC	6	64	99,80	7	7	16	
Erwiton S.A. (Uruguay)	739	2 267	100	17	17	8 420	7 088
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	15 694	56 590	50,00	10 124	10 124	89 981	37 367
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	27 029	99,73	48 965	48 965	1 325	
Lai Mei Cosmetics Int.Trading Shanghai Co. Ltd (Chine)	9 500	7 693	100	11 197	11 197	336	180
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	1 326	100	1 503	1 503	3 398	4 346
L'Oréal Central West Africa (Nigeria)	1 176	38	99,91	1 176	1 176	(367)	
L'Oréal Argentina S.A.	13 081	5 239	99,99	81 068	35 154	18 497	9 442
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	23 018	100	33 867	33 867	41 342	36 492

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.

# Comptes Sociaux

Liste des filiales et participations au 31 décembre 2011

	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 comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	(309)	100	1 285	1 285	1 062	
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	3 054	100	529	529	518	
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	18 226	98,93	77 150	77 150	30 262	30 778
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	708	100	102	102	1 913	3 575
L'Oréal Canada Inc.	3 979	19 042	100	146 517	146 517	74 426	66 027
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République tchèque)	5 939	3 266	100	8 678	8 678	7 589	7 496
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	20 888	9 450	99,99	43 784	43 784	27 016	15 302
L'Oréal China Co. Ltd (Chine)	43 498	73 972	100	345 733	345 733	139 370	87 498
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	1 931	3 658	94,00	6 395	6 395	2 402	1 821
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Egypte)	2 372	(25)	99,99	2 352	2 352	(858)	
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 642	100	8 336	8 336	8 809	8 945
L'Oréal Deutschland GmbH (Allemagne)	12 647	283 536	100	76 855	76 855	179 294	176 689
L'Oréal Espana S.A. (Espagne)	59 911	16 629	63,86	299 154	299 154	49 435	69 110
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	16	100	1 280	1 280	11 667	11 283
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	544	99,99	2 162	2 162	825	334
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	5 736	8 017	91,82	24 881	24 881	6 998	11 940
L'Oréal Hong-Kong Ltd	3	3 562	99,97	604	604	42 666	82 602
L'Oréal India Private Ltd	49 919	(16 902)	99,99	68 467	44 210	8 712	
L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas)	18	0	100	18	18	0	
L'Oréal Israel Ltd	4 137	10 078	92,97	38 497	33 597	6 175	3 651
L'Oréal Italia Spa	1 680	67 402	100	226 469	226 469	76 996	63 307
L'Oréal Japan Ltd (Japon)	370	(861)	100	275	0	(208)	
L'Oréal Kazakhstan Llp	422	1 861	100	422	422	5 930	3 906
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	4 164	99,99	20 794	20 794	24 926	16 952
L'Oréal Liban SAL	3 139	556	99,88	7 698	7 698	8 147	6 148
L'Oréal Magyarország Kosmetikai Kft (Hongrie)	4 249	(145)	100	7 815	7 815	518	1 202
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	2 119	100	6 762	6 762	9 613	8 443
L'Oréal Mexico S.A. de C.V	2 349	87 761	99,99	8 443	8 443	23 266	
L'Oréal Middle East (Emirats Arabes Unis)	2 752	(954)	100	37 284	37 284	22 222	16 981
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	81	100	22 014	22 014	42 700	20 366
L'Oréal New Zealand Ltd	44	2 755	100	6 110	6 110	5 591	4 581
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	4 157	100	4 050	4 050	17 230	14 816
L'Oréal Osterreich GmbH (Autriche)	2 915	897	100	3 818	3 818	12 219	12 296
L'Oréal Pakistan Private Ltd	6 142	(4 434)	99,99	6 161	0	(3 192)	
L'Oréal Panama S.A.	159	7 705	100	168	168	8 089	
L'Oréal Peru S.A. (Pérou)	2 096	973	99,99	3 739	3 739	1 716	1 376
L'Oréal Philippines Inc.	2 062	(1 457)	95,38	12 478	0	(2 458)	

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.

	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 comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Polska Sp. z.o.o. (Pologne)	405	(1 353)	100	707	707	24 448	27 897
L'Oréal Portugal Lda	495	210	100	6 459	6 459	10 795	19 985
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	2 187	542	100	5 883	5 883	1 840	3 637
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	883	100	18 991	18 991	6 850	4 632
L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o. (Slovenie)	465	384	100	856	856	2 702	1 806
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	1 598	752	100	1 673	1 673	4 984	4 525
L'Oréal Suisse S.A.	346	2 679	100	160 311	160 311	46 283	24 837
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	1 217	100	2 247	2 247	15 004	15 176
L'Oréal Taiwan Co. Ltd (Taiwan)	187	6 012	100	17 881	17 881	18 677	11 574
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	667	99,99	5 238	5 238	10 995	6 653
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	37 993	(30 561)	99,99	43 965	13 837	3 974	
L'Oréal UK Ltd	121 150	(50 840)	99,99	145 573	145 573	84 838	89 616
L'Oréal Ukraine	3 033	4 669	100	2 990	2 990	14 484	13 021
L'Oréal Uruguay S.A.	485	945	100	5 435	677	1 140	
L'Oréal USA Inc. <sup>(3)</sup>	4 402	2 380 512	100	3 569 657	3 569 657	209 139	178 719
L'Oréal Venezuela C.A.	6 201	(286)	100	16 970	7 079	6 881	
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	4 237	(4 403)	100	4 346	0	(1 194)	
Masrelor LLC (Egypte)	1 945	(23)	99,99	5 949	5 949	(61)	
Maybelline Suzhou Cosmetics Ltd (Chine)	54 529	(13 222)	66,75	49 601	26 643	1 274	
Nihon L'Oréal KK (Japon)	138 845	109 153	100	415 182	359 812	25 511	
Parbel of Florida Inc. (USA)	40	(3 637)	100	100 317	100 317	25 218	19 149
Procosa Produtos de Beleza Ltda (Brésil)	100 647	96 853	99,99	170 243	170 243	69 550	20 565
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	2 878	99,00	2 305	2 305	1 519	
P.T. Yasulor Indonesia	31 602	11 460	99,98	67 692	44 722	111	
Scental Limited (Hong-Kong)	5	170	99,99	8	8	0	
Seda Plastik Ve Boya San. Ith. Tic. Ltd. Sti	1 206	875	99,00	1 843	1 843	(203)	
Sofamo (Monaco)	160	(40 943)	99,97	1 851	0	(128)	
The Body Shop International PLC <sup>(4)</sup>	13 556	866 426	100	992 445	992 445	64 524	40 994
Venprobel (Venezuela)	20	(67)	100	2 722	0	0	
YSL Beauté Hong Kong Ltd	0	1 432	100	6 405	1 373	0	
YSL Beauté Middle East fzco	5 698	842	100	17 096	17 096	4 978	12 614
YSL Beauté Vostok o.o.o. (Russie)	2 707	(4 467)	99,48	2 802	0	(148)	
YSL Beauté Singapore Pte Ltd	280	1 495	100	336	336	0	
<b>B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>

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) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA Inc.

(4) The Body Shop : Données consolidées du sous-groupe.

**Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations**

	Filiales		Participations	
	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
♦ Brute réévaluée	703 855	7 919 772	423 889	1
♦ Nette	671 268	7 637 814	423 889	1
Montant des prêts et avances accordés	408 831	65 976	17 434	
Montant des cautions et avals donnés	24 104	635 317		
Montant des dividendes comptabilisés	259 048	1 390 841	307 662	2

## 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	1,1 million d'euros
Impôt correspondant	0,4 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>	2010	2011
<b>Dettes fournisseurs non échues</b>	<b>170,7</b>	<b>171,8</b>
dont :		
à 30 jours	95,6	97,8
entre 30 jours et 45 jours	75,1	74,0
au-delà de 45 jours	-	-
<b>Dettes fournisseurs échues</b>	<b>4,6</b>	<b>6,3</b>

### 5.7.3 Chiffre d'affaires (hors taxes)

<b>Chiffre d'affaires</b> <i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation en %
1 <sup>er</sup> trimestre	635,9	580,5	9,54 %
2 <sup>e</sup> trimestre	623,7	558,9	11,59 %
3 <sup>e</sup> trimestre	576,5	542,8	6,21 %
4 <sup>e</sup> trimestre	585,0	548,8	6,60 %
<b>Total</b>	<b>2 421,1</b>	<b>2 231,0</b>	<b>8,52 %</b>

N.B : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises et de produits finis, les produits accessoires, les ventes de déchets, les prestations de services, déduction faite des réductions sur ventes. Ces ventes comprennent notamment des fournitures de marchandises faites à de diverses filiales qui, du point de vue consolidé, sont des ventes intragroupe.

## 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)

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
a) Capital social	123,6	120,5	119,8	120,2	120,6
b) Nombre d'actions	617 975 610	602 415 810	598 972 410	600 992 585	602 984 082 <sup>(1)</sup>
c) Nombre d'obligations convertibles	0	0	0	0	0
<b>II. Résultat global des opérations effectuées</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 073,8	2 115,2	2 051,1	2 231,0	2 421,1
b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	2 841,7	1 713,4	1 766,3	2 048,4	2 344,8
c) Impôts sur les bénéfices	- 68,7	- 143,4	- 114,9	- 104,6	- 51,3
d) Bénéfice net	2 822,4	1 552,1	1 841,8	1 995,3	2 169,8
e) Montant des bénéfices distribués	842,9	861,8	898,9	1 082,5	1 212,4 <sup>(2)</sup>
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	4,68	3,05	3,11	3,55	3,94
b) Résultat net	4,57	2,58	3,07	3,32	3,60
c) Dividende versé à chaque action (non compris l'avoir fiscal)	1,38	1,44	1,50	1,80	2,00 <sup>(2)</sup>
<b>IV. Personnel</b>					
a) Nombre de salariés	5 862	5 848	5 855	5 957	6 016
b) Montant de la masse salariale	370,3	381,1	403,8	426,7	459,0
c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance ...)	158,7	159,3	172,8	182,5	200,4

(1) Le capital correspond à 602 984 082 actions de 0,2 euro, suite à la souscription de 1 991 497 actions par levées d'options et d'actions gratuites.

(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2012.

## 5.9. Titres de participation (principales variations et franchissement de seuil)

### Titres de participation

(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

En milliers d'euros	Situation au 31.12.2010		Acquisitions		Souscriptions		Cessions		Situation au 31.12.2011	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Club Créateurs Beauté Taïwan	328,4	100,00			1 072,2	100,00	1 400,6	100,00	0,0	0,00
Cosmétique Active Suisse	4 644,9	100,00					4 644,9	100,00 (2)	0,0	0,00
Laboratoire Bioexigence	37,0	100,00					37,0	100,00 (1)	0,0	0,00
Laboratoire Garnier et Cie	5 783,9	99,97	2,0	0,03 (1)			5 785,9	100,00 (1)	0,0	0,00
L'Oréal Central West Africa (Nigeria)	0,0	0,00			1 175,7	99,91			1 175,7	99,91
L'Oréal Cosmetics Industry (Egypte)	853,8	99,99			1 498,3	99,99			2 352,1	99,99
L'Oréal Hellas (Grèce)	23 086,7	85,73	1 308,3	6,09					24 395,0	91,82
L'Oréal Pakistan	3 998,2	99,99			2 162,7	99,99			6 160,9	99,99
L'Oréal Produits de Luxe Suisse	417,7	100,00					417,7	100,00 (2)	0,0	0,00
L'Oréal Suisse	116 775,9	100,00			43 396,7	100,00 (2)			160 172,6	100,00
L'Oréal Venezuela	12 502,4	100,00			4 468,0	100,00			16 970,4	100,00
L'Oréal Vietnam	3 074,4	100,00			1 271,4	100,00			4 345,8	100,00
Masrelor (Egypte)	1 831,4	99,99			4 117,6	99,99			5 949,0	99,99
PT Yasulor (Indonésie)	56 992,1	99,98			10 700,0	99,98			67 692,1	99,98
YSL Beauté Suisse	38 334,0	100,00					38 334,0	100,00 (2)	0,0	0,00
	<b>268 660,8</b>		<b>1 310,3</b>		<b>69 862,6</b>		<b>50 620,1</b>		<b>289 213,6</b>	

(1) Transmission universelle de patrimoine.

(2) Mutualisation.

## 5.10. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2011)

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 2011, 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 et avances consolidables » 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.

# Comptes Sociaux

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur 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 2 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Etienne Boris

Deloitte & Associés  
David Dupont-Noel



# 6

## Responsabilité sociale, environnementale et sociétale de l'entreprise

<b>6.1. Informations sociales</b>	<b>180</b>	6.2.4. Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique	197
6.1.1. La politique des Ressources Humaines du Groupe L'Oréal	180	6.2.5. Protection de la biodiversité	197
6.1.2. Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal	181	Note méthodologique	198
Note méthodologique	193	<b>6.3. Informations sociétales</b>	<b>199</b>
<b>6.2. Informations environnementales</b>	<b>194</b>	6.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité	199
6.2.1. Politique Générale en matière environnementale	195	6.3.2. Relations avec les parties prenantes	199
6.2.2. La pollution et la gestion des déchets	195	6.3.3. Sous-traitance avec les fournisseurs	201
6.2.3. L'utilisation durable des ressources	196	6.3.4. Loyauté des pratiques	202
		6.3.5. Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	203
		Note méthodologique	203

Ce chapitre a été réalisé par anticipation de l'application du projet de décret relatif aux obligations de publication des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale.

Dès 2003, en signant le Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe a adopté les directives pour communiquer avec les parties prenantes sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Pacte et, s'est ainsi engagé à témoigner chaque année sur les avancées réalisées dans les différents domaines concernés.

L'année suivante, une nouvelle étape était franchie avec la publication du premier Rapport de Développement Durable du Groupe. Les indicateurs du *Global Reporting Initiative (GRI)*, détaillés dans le rapport, sont ceux qu'utilise le Groupe pour mesurer les progrès accomplis en matière de développement durable.

En 2011, Ethical Corporation, organisme encourageant le débat et la discussion sur la responsabilité sociale des entreprises, a décerné un prix à L'Oréal pour son reporting extra-financier. Cette distinction vient récompenser la capacité du Groupe à traduire de manière tangible et transparente les progrès accomplis.

Dans le cadre de l'amélioration constante du reporting extra-financier, ce chapitre comporte des informations sur la manière dont, en 2011, le Groupe L'Oréal a pris en compte les conséquences sociales, environnementales et sociétales de son activité.

Le périmètre et la méthodologie de *reporting* sont détaillés dans la note méthodologique à la fin de chaque partie de ce chapitre.

## 6.1. Informations sociales

### 6.1.1. La politique des Ressources Humaines du Groupe L'Oréal

L'Oréal a toujours placé la dimension humaine au centre de l'entreprise et ceci dans une vision à long terme.

Le développement des Hommes et des Femmes est un des éléments clés de la performance économique et sociale du Groupe.

La volonté de pratiquer une politique active en matière de diversité, comme facteur de progrès, d'innovation et de création de lien social, s'exprime depuis de nombreuses années et s'enrichit au fil du temps avec la croissance mondiale du Groupe.

Reconnue comme une des entreprises au monde les plus attractives pour les jeunes diplômés et les plus formatrices pour le développement du leadership de ses dirigeants, L'Oréal cherche en permanence l'équilibre entre l'amélioration constante de l'efficacité de son organisation et l'enrichissement de son vivier de talents, à tous les niveaux et dans tous les pays.

La politique des Relations Humaines de L'Oréal se fonde sur :

- ◆ une politique de recrutement active qui repose sur des partenariats avec les meilleures Institutions éducatives du monde, l'utilisation de jeux d'entreprise novateurs et des méthodes permettant d'identifier et d'attirer les meilleurs talents ainsi que de les sélectionner efficacement parmi le million de candidatures spontanées reçues chaque année ;

- ◆ l'ambition de permettre à chaque collaborateur d'évoluer grâce à un suivi individuel de la performance et à de nombreuses opportunités de développement appuyées par des programmes de formation complets et accessibles à tous. Une implantation internationale des structures de formation permet de dispenser ces programmes dans le monde entier. La mobilité importante entre fonctions, entre pays et les nombreuses promotions individuelles effectuées chaque année témoignent de la vitalité de la gestion des carrières à L'Oréal. Cette dynamique est assurée par un réseau RH à la fois proche des attentes des collaborateurs et qui connaît les besoins des affaires ;
- ◆ une volonté de reconnaître la contribution effective de chacun à travers une politique dynamique de rémunération et des systèmes mondiaux d'intéressement à long terme ;
- ◆ une évaluation régulière des attentes des collaborateurs du monde entier à travers des enquêtes d'opinion débouchant sur des plans d'action ;
- ◆ la recherche d'un cadre et de conditions de travail susceptibles de permettre à chacun de trouver un épanouissement personnel ;
- ◆ un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants tant en Europe que dans le reste du monde.

### 6.1.2. Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal

Les effectifs indiqués dans l'*Effectif total* et *Répartition des effectifs par zone géographique* concernent la totalité des effectifs du Groupe présents au 31 décembre 2011 <sup>(1)</sup>.

Pour les sociétés Galderma et Inneov consolidées en intégration proportionnelle, les effectifs au 31 décembre 2011 sont comptabilisés au prorata du pourcentage de participation de L'Oréal.

Tous les autres indicateurs sociaux figurant dans ce chapitre concernent le « Groupe Cosmétique » et « The Body Shop » <sup>(2)</sup>.

Si un indicateur concerne un périmètre différent de celui des branches « Groupe Cosmétique » et « The Body Shop », la mention du périmètre de consolidation figure en commentaire.

Pour chaque thème social traité et en application de la loi NRE, une partie plus détaillée pourra figurer et ne concernera que L'Oréal S.A.

(1) Incluant les employés avec un contrat à durée indéterminée et à durée déterminée.

(2) Innéov est inclus, Galderma (dermatologie) est exclue.

#### 6.1.2.1. L'emploi

##### Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, par genre et par âge

En 2011, L'Oréal comptait 68 886 collaborateurs.

##### Répartition des effectifs par zone géographique

	2010	2011
Europe de l'Ouest	29 542	30 155
Amérique du Nord	14 811	15 195
Nouveaux Marchés	22 266	23 536
<b>Total</b>	<b>66 619</b>	<b>68 886</b>

##### Répartition par genre

	Hommes	Femmes
Europe de l'Ouest	33 %	67 %
Amérique du Nord	29 %	71 %
Nouveaux Marchés	36 %	64 %
<b>Total</b>	<b>33 %</b>	<b>67 %</b>

##### Age moyen par zone géographique

	2011
Europe de l'Ouest	38
Amérique du Nord	38
Nouveaux Marchés	34
<b>Total</b>	<b>37</b>

##### Effectif à L'Oréal S.A.

L'effectif total de L'Oréal S.A. était de 6 015 personnes au 31 décembre 2011.

Année 2011	Hommes	Femmes	Ensemble
Cadres	1 392	1 753	3 145
Agents de maîtrise et techniciens	452	1 576	2 028
Employés	116	191	307
Ouvriers	155	95	250
VRP	166	119	285
<b>Total</b>	<b>2 281</b>	<b>3 734</b>	<b>6 015</b>

A cet effectif s'ajoute l'intérim qui a représenté en moyenne 2,43 % de l'effectif et un nombre moyen mensuel de 1 666 travailleurs temporaires pour une durée moyenne des contrats de 15,15 jours.

### Les embauches

- ◆ Nombre d'embauches en 2011<sup>(1)</sup> : 6 746
  - 4 967 personnes recrutées en contrat permanent
  - 1 779 personnes recrutées en contrat temporaire

(1) Cet indicateur porte sur environ 60 % du périmètre mondial.

#### Nombre d'embauches à L'Oréal S.A.

L'Oréal a effectué 301 embauches à durée indéterminée, 346 embauches à durée déterminée et 284 embauches de contrats en alternance (170 contrats d'apprentissage et 114 contrats de professionnalisation). A ceci, s'ajoutent 300 personnes occasionnellement embauchées pendant la période de vacances ou pour une saison.

L'Oréal ne rencontre pas de difficultés en matière de recrutement, que ce soit pour les cadres ou les autres catégories de personnel.

#### Nombre de licenciements à L'Oréal S.A.

En 2011, il n'y a pas eu de licenciement à caractère économique.

Sur un effectif total de 6 015 collaborateurs, il y a eu 47 licenciements pour un motif inhérent à la personne dont 2 licenciements pour inaptitude physique.

**Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.**

A L'Oréal S.A., il n'y a eu aucun plan de réduction des effectifs en 2011.

### Les rémunérations et leur évolution

#### Frais de personnel (charges sociales incluses) <sup>(1)</sup>

En millions d'euros

	2010	2011
<b>Total</b>	<b>3 624</b>	<b>3 833</b>

(1) La comparaison entre les deux années intègre les effets de change et de structure.

Dans chaque pays, la politique de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation de la performance appliqué partout dans le monde. Le développement de carrière est géré sur une base individuelle et en fonction des pays, les salaires et leur évolution comportent une part individuelle et une part collective.

L'Oréal souhaite offrir une contrepartie motivante afin d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents. Par conséquent, presque

toutes les filiales participent chaque année à une enquête sur les rémunérations. La rémunération varie selon le poste, les compétences, les performances et le potentiel de chacun.

L'Oréal respecte les obligations légales et contractuelles en matière de rémunération dans toutes ses filiales.

#### Rémunération à L'Oréal S.A.

##### Rémunération brute mensuelle moyenne des Femmes et des Hommes continûment présents

Il s'agit des salariés (hors dirigeants) en CDI, présents deux années consécutives.

Les salariés ayant changé de catégorie sont comparés dans la catégorie à laquelle ils appartiennent la 2<sup>e</sup> année.

En euros	2010			2011			Evolution
	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	
Cadres	6 110	5 091	5 540	6 495	5 424	5 895	+ 6,40%
Agents de maîtrise et techniciens	3 016	2 995	2 969	3 188	3 127	3 141	+ 5,80%
Employés	2 242	2 124	2 169	2 379	2 259	2 305	+ 6,30%
Ouvriers	2 543	2 440	2 506	2 676	2 585	2 643	+ 5,50%
VRP	4 150	3 676	3 958	4 357	3 902	4 173	+ 5,40%

#### Les cotisations patronales

A L'Oréal S.A., le montant annuel des cotisations patronales en 2011 s'élève à 175 775 565 euros.

### Profit Sharing, Participation, Intéressement

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise, ce qui s'est traduit en 2011 par la redistribution de 204,3 millions d'euros.

L'Oréal a mis en place un programme d'intéressement mondial lié aux résultats économiques des filiales (WPS - *Worldwide Profit Sharing Program*), qui vise à renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs, ainsi que leur motivation.

Le respect des principes et des règles du programme est coordonné, au niveau Corporate, par la Direction des Relations Sociales, avec l'implication des Directions Générales et des Ressources Humaines des zones, de la Direction Générale des Ressources Humaines et de la Direction Générale du Groupe. La mise en place et la gestion du programme sont assurées localement, par la Direction Générale de chaque filiale.

En plus des systèmes de Participation, d'Intéressement ou de *Profit Sharing* à destination des collaborateurs, le Groupe attribue depuis des années des plans de stock-options dans un cadre international, afin d'associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe et renforcer leur sentiment d'appartenance.

En 2009, L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (ACAS), afin de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels grâce à un outil d'animation à long terme plus motivant que les stock-options.

En 2011, le Groupe a souhaité élargir encore davantage l'attribution d'ACAS.

Au total, près de 2 800 collaborateurs, soit près de 14 % des cadres dans le monde, bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAS, selon les modalités exposées du paragraphe 7.3.7. au paragraphe 7.3.9. pages 214 et suivantes.

#### Intéressement à L'Oréal S.A.

L'Intéressement est un dispositif prévu par la loi mais à caractère facultatif. Il a été mis en place dans le cadre d'un accord de Groupe en France, depuis 1988 et renouvelé en 2009. Son montant est proportionnel au résultat courant avant impôt corrigé des éléments exceptionnels et pondéré par le rapport salaire/valeur ajoutée.

L'Intéressement est disponible immédiatement, mais il peut être bloqué 5 ans dans le Plan d'Epargne d'Entreprise et bénéficier en contrepartie d'une exonération fiscale.

Dans le cadre de la nouvelle réglementation sur le partage des profits (article 1 de la loi n°2011-894 du 28 juillet 2011), L'Oréal

a proposé le versement d'un Supplément d'Intéressement, au titre des « avantages pécuniaires non obligatoires » prévus par les textes, en lien avec l'augmentation du dividende par action versé en 2011 au titre des résultats de 2010.

L'Oréal a fait le choix de proposer un Supplément d'Intéressement car il correspond au dispositif le plus proche de la notion de « partage de la valeur ».

Un accord d'entreprise a ainsi été conclu avec le Comité Central d'Entreprise de L'Oréal le 6 octobre 2011.

Ce Supplément d'Intéressement vient majorer le montant de l'Intéressement versé en 2011 de + 6,5 %. Il a été versé le 31 décembre 2011.

Evolution de l'Intéressement brut à L'Oréal S.A. :

En milliers d'euros	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1) (2)</sup>	2009 <sup>(1) (2)</sup>	2010 <sup>(1) (2)</sup>
L'Oréal S.A.	51 766	55 236	57 358	58 809

(1) Versé l'exercice suivant.

(2) Montants après forfait social.

Pour un salaire annuel brut de	L'Intéressement 2010 brut versé en 2011 a représenté	Supplément Intéressement « partage des profits 2011 »	Total
25 000 €	6 674 € soit 3,2 mois	474 €	7 148 € soit 3,4 mois
35 000 €	7 853 € soit 2,7 mois	558 €	8 411 € soit 2,9 mois
45 000 €	9 032 € soit 2,4 mois	642 €	9 674 € soit 2,6 mois
65 000 €	11 390 € soit 2,1 mois	810 €	12 200 € soit 2,3 mois

### Participation à L'Oréal S.A.

La Participation est un dispositif obligatoire en France, institué en 1968, pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés réalisant un bénéfice. L'accord de Participation a été renouvelé en juin 2009.

L'Oréal a apporté des aménagements favorables à la formule légale :

- ◆ il s'agit d'un accord de Groupe : tous les salariés des sociétés signataires de cet accord, quels que soient leur secteur d'activité et leur résultat, perçoivent la même Participation ;

- ◆ il prévoit d'ajouter au bénéfice fiscal des redevances de concession de brevets, d'inventions et de procédés techniques mis au point en France, ce qui crée une relation directe avec le développement international du Groupe ;

- ◆ des dispositions permettent de limiter les conséquences d'événements exceptionnels sur la détermination de la Participation.

La Participation est disponible immédiatement, mais elle peut être bloquée 5 ans dans le Plan d'Epargne d'Entreprise ou le Compte Courant Bloqué, ou bloquée jusqu'à la retraite dans le Plan Epargne Retraite Collectif, et bénéficier ainsi en contrepartie d'une exonération fiscale.

Evolution de la Participation brute à L'Oréal S.A. :

En milliers d'euros	2007 <sup>(1)</sup>	2008 <sup>(1) (2)</sup>	2009 <sup>(1) (2)</sup>	2010 <sup>(1) (2)</sup>
L'Oréal S.A.	19 489	21 612	19 802	19 527

(1) Versés l'exercice suivant.

(2) Montants après forfait social.

La Participation 2010 versée en 2011 a représenté l'équivalent de 0,7 mois de salaire.

### Le Plan Epargne Entreprise et Fonds Actions à L'Oréal S.A.

L'Oréal propose une diversité de fonds offrant une grande liberté de choix aux collaborateurs. Il est en effet possible :

- ◆ de placer la Participation dans un Compte Courant Bloqué rémunéré par L'Oréal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMOP) selon l'article D. 3324-33 du Code du travail ;
- ◆ de placer, depuis 2004, la Participation dans un Plan d'Epargne Retraite Collectif (PERCO) et de bénéficier d'un abondement de + 50 % ;
- ◆ de placer la Participation et l'Intéressement dans un Plan Epargne Entreprise (PEE) composé de sept fonds communs de placement présentant un large éventail de possibilités (monétaires, obligations, actions - titres français et internationaux -, etc.) et une grande souplesse d'utilisation. Un fonds composé à 100 % d'actions L'Oréal et de deux compartiments, l'un pouvant recevoir l'Intéressement, il est abondé de + 25 %, l'autre pouvant recevoir la Participation et les versements volontaires, il n'est pas abondé.

En 2011, il a été investi par les salariés de L'Oréal et de ses filiales en France dans le fonds composé à 100 % d'actions L'Oréal, « L'Oréal Intéressement », le montant net de CSG et CRDS et le forfait social suivant : 45 412 299 €, auquel s'ajoute le montant net du Supplément d'Intéressement « partage des profits 2011 » de 2 148 184 €.

Ces versements ont été respectivement abondés de 9 961 285 € et 4 635 525 €, ce qui au cours d'ouverture de l'action L'Oréal le jour de chacun de ces abondements, 85,15 € le 29 avril 2011 pour « L'Oréal Intéressement » et 80,53 € pour le « Supplément d'Intéressement » le 30 décembre 2011, ont représenté l'équivalent de 122 741 actions de L'Oréal.

Comme le montant total net de l'Intéressement réparti en 2011 est de 104 850 644 €, ce sont donc près de 285 000 actions que L'Oréal a proposées gratuitement, en France en 2011 à ses salariés, sous la forme de cet abondement.

### Plan Epargne Entreprise et Compte Courant Bloqué

Encours pour l'ensemble des sociétés concernées en France :

En milliers d'euros	2009	2010	2011
PEE + Compte Courant Bloqué + PERCO	650 968	716 189	720 185

Au 31 décembre 2011, 48 % de l'épargne salariale de L'Oréal est investie en actions L'Oréal, et 9 649 salariés du Groupe en France sont actionnaires de L'Oréal au travers de leur épargne salariale.

### Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages

L'Oréal participe selon les lois et les usages de chaque pays, à des régimes de retraite et d'aménagement de fin de carrière, ainsi qu'à des régimes de prévoyance offrant différentes garanties complémentaires à ses collaborateurs.

En 2002, L'Oréal a mis en place un Comité de Surveillance des régimes de Retraite et de Prévoyance offerts par ses filiales. Ce Comité veille à la mise en œuvre et au suivi de la politique de L'Oréal en matière de Retraite et de Prévoyance, telle qu'elle est définie par le Comité Exécutif de L'Oréal.

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. Le Comité de Surveillance travaille en collaboration avec les directions opérationnelles des divisions et des zones.

Les caractéristiques des régimes de Retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales à l'extérieur de la France varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

Dans de nombreux pays, L'Oréal participe à la constitution de compléments de retraite pour ses collaborateurs par l'entremise d'un ensemble de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies (exemples : Etats-Unis, Pays-Bas, Belgique, Canada, pays d'Amérique du Sud). 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, Royaume-Uni). Cet ensemble de régimes à prestations définies et à cotisations définies permet un partage des risques financiers et une meilleure stabilité des coûts. 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.

#### Régimes de retraite en France

En France, L'Oréal a complété son système de retraite en créant le 1<sup>er</sup> janvier 2001 un régime à prestations définies à droits aléatoires, conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, puis le 1<sup>er</sup> septembre 2003, un régime à cotisations définies à droits acquis.

#### Régime à prestations définies

Afin de compléter éventuellement 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, le 1<sup>er</sup> janvier 2001, un régime de retraite à prestations définies à droits aléatoires, la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants ». L'Oréal avait fermé précédemment, le 31 décembre 2000, un autre régime de retraite à prestations

définies, également à droits aléatoires, la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture ».

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », créée le 1<sup>er</sup> janvier 2001, est ouvert aux anciens Cadres Dirigeants de L'Oréal qui remplissent, 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 à L'Oréal, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. A 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 450 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 de Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000.

Cet ancien régime 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.

### Régime à cotisations définies

L'Oréal a mis en place en septembre 2003 un « régime de Retraite à Cotisations Définies ».

Un nouvel accord a été signé en décembre 2007, pour application au 1<sup>er</sup> janvier 2008, ainsi qu'un avenant au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Sont bénéficiaires du régime l'ensemble des Cadres et les VRP affiliés à la CIPC-R.

L'assiette de cotisations, inchangée, est comprise entre 1 et 6 plafonds de Sécurité Sociale, avec une cotisation, depuis

le 1<sup>er</sup> janvier 2008, de 4 % partagée entre l'entreprise et le collaborateur.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait liquidé ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une Rente viagère ainsi que, après son décès d'une Rente de Réversion au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s). 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.

En euros	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Nombre d'adhérents	11 806	11 967	12 594
Total des cotisations nettes	7 497 479	8 027 527	8 742 485

### 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, qui prévoit notamment l'instauration d'un Compte Epargne Temps Senior :

- ◆ le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs ; mais pendant cette période, ils restent salariés de L'Oréal et bénéficient du maintien de leur rémunération (dans la limite de 9 280 € bruts/mois) ainsi que de la Participation, de l'Intéressement et des congés payés ;
- ◆ le « talon » : ce dispositif, lié à l'accord sur les 35 heures et au Compte Epargne Temps (CET), permet à un collaborateur qui

a épargné chaque année depuis 2001, 3 jours de congés par an dans le CET, de bénéficier d'une cessation anticipée d'activité de 3 mois minimum (6 mois pour les VRP) qui peut se cumuler avec le CFC ;

- ◆ 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, 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.

	31.12.2009			31.12.2010			31.12.2011		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Congés de Fin de Carrière	77	109	186	49	102	151	51	127	178
Mises à la retraite			37			25			5
Départs volontaires à la retraite			187			234			162

(Source : Statistiques RH France 2009, 2010 et 2011).

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.

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 millions d'euros	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Provision au passif du bilan consolidé des engagements de retraite	585,9	687,8	662,6

(Source : Statistiques RH France 2009, 2010 et 2011).

### Régimes de prévoyance en France

Outre le Capital Décès obligatoire pour les Cadres relevant des art. 4 et 4**bis** de la Convention Collective Nationale de 1947 (1,50 % en tranche A) et les garanties prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, 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 Sécurité Sociale, sauf la Rente Education jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la Rente Education 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 huit 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 huit plafonds de la Sécurité Sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;

◆ 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 les Cadres, Assimilés Cadres et les VRP, le versement d'une Rente Education à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge. Pour les autres collaborateurs, cette garantie est optionnelle en substitution d'une partie du Capital Décès.

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 Education sont ensuite calculés ; le reliquat du régime de base sert enfin à constituer le Capital Décès, éventuellement complété par le Capital Décès Minimum Garanti.

En milliers d'euros

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
Cotisations de Prévoyance nettes de l'exercice	9 340,5	9 877,1	10 170,0 <sup>(1)</sup>

(1) Estimé

### Capital Décès Minimum Garanti

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2004, puis le 1<sup>er</sup> 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 trois années de rémunération moyenne. Cette garantie est plafonnée.

Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des Rentes de Conjoint et d'Education, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti est également plafonné.

### Frais de Santé

Les collaborateurs de L'Oréal S.A. et de ses filiales françaises bénéficient des régimes de couverture complémentaire de 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.

Les retraités peuvent continuer à bénéficier du régime des frais de santé, avec une participation de L'Oréal, sous condition de durée d'adhésion.

Le régime des retraités de L'Oréal S.A. a été précisé dans un règlement de retraite à prestations définies additionnelles applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La gestion financière de ce régime a été externalisée auprès de sociétés d'assurances en juillet 2011.

### 6.1.2.2. Organisation du travail

#### L'organisation du temps de travail

L'Oréal respecte les obligations légales et contractuelles en matière d'horaires de travail dans chacune de ses filiales. Le temps de travail est fonction du contexte local et de l'activité.

Le nombre de collaborateurs à temps partiel est de 8 995, dont 8 404 femmes et 591 hommes.

<p><b>L'organisation du temps de travail à L'Oréal S.A.</b></p> <p>L'Oréal S.A. applique la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ainsi que plusieurs accords d'entreprise dont celui du 30 juin 2000, en application de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.</p> <p><b>Horaires</b></p> <p>L'horaire hebdomadaire moyen affiché pour tous les salariés à temps plein est de 35 heures, sauf pour les cadres au forfait jours/an.</p>	<p><b>Durée du travail des salariés à temps partiel</b></p> <p>A L'Oréal S.A., les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel relèvent de toutes les catégories de personnel. Sur un total de 599 collaborateurs à temps partiel, la grande majorité travaille à 4/5, principalement dans le cadre de congés parentaux ou d'absences pour le motif « mercredi père/mère de famille ».</p> <p><b>Recours aux heures supplémentaires</b></p> <p>L'Oréal S.A. a peu recours aux heures supplémentaires. Le nombre total d'heures supplémentaires payées en 2011 a été de 28 533 pour un montant brut de 591 086 €, représentant l'équivalent de 15,62 personnes, soit 0,26 % de l'effectif total.</p>
---	--

#### L'absentéisme

Le taux d'absentéisme global est estimé à 4,6 %, dont 2,5 % de maladie, en application de la méthode suivante :

##### Méthode de calcul

◆ absentéisme global :  $B/(A+B)$

◆ absentéisme de maladie :  $C/(A+B)$

(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...).

<b>L'absentéisme à L'Oréal S.A.</b>	
A L'Oréal S.A., le taux d'absentéisme total a été de 4,29 % en 2011 dont 2,28 % lié à la maladie.	
<b>Absentéisme par motif</b>	
<b>Motifs d'absentéisme</b>	<b>% d'absentéisme</b>
Maladie	2,28 %
Accident de travail/trajet - maladie professionnelle	0,13 %
Maternité - adoption	1,32 %
Evènements familiaux	0,43 %
Mi-temps thérapeutique	0,14 %
<b>Total</b>	<b>4,29 %</b>

### 6.1.2.3. Relations sociales

#### L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci

La qualité du climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les salariés et leurs représentants.

L'Oréal accorde une attention particulière à la communication avec ses collaborateurs. Depuis 2003, L'Oréal réalise une enquête

d'opinion mondiale auprès de ceux-ci avec le concours du cabinet international Towers Watson, enquête reconduite en 2011-2012. Les résultats sont partagés avec les collaborateurs et les représentants du personnel. Ils font l'objet de plans d'actions mis en œuvre de manière décentralisée, au plus proche des attentes exprimées.

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. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Il est ensuite mis 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. Cette révision a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation.

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec les membres de l'IEDS sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures.

Elle est composée de 30 membres, qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales.

A l'heure actuelle, cette instance couvre environ 30 000 salariés de 26 pays faisant partie de l'Espace Economique Européen, dont les 16 qui ont plus de 145 collaborateurs sont représentés directement.

En France, les collaborateurs sont représentés par 107 instances représentatives du personnel et 600 représentants du personnel.

### Relations professionnelles et œuvres sociales à L'Oréal S.A.

Le dialogue social à L'Oréal S.A. s'articule autour d'un Comité Central d'Entreprise, de 3 Comités d'établissements, de 13 Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, de 9 instances de Délégués du Personnel et de 30 Délégués Syndicaux.

#### Les œuvres sociales

##### Répartition des dépenses à L'Oréal S.A.

En milliers d'euros

	2011
Logement	1 587
Transport	631
Restauration	5 993 <sup>(1)</sup>
Divers	2 030
<b>Total</b>	<b>10 241</b>

(1) Hors quote-part des loyers du restaurant d'entreprise.

Versement aux 3 Comités d'établissements de L'Oréal S.A. : 1 622 milliers d'euros.

### Le bilan des accords collectifs

Au sein de L'Oréal, 226 accords étaient en vigueur au 31 décembre 2011, 38 accords ont été signés en France en 2011 et 69 accords ont été signés dans le reste du monde.

#### Les accords collectifs signés à L'Oréal S.A. en 2011 sont les suivants

##### Accords d'entreprise

- ◆ l'accord relatif aux Classifications Recherche/Evaluation L'Oréal signé le 30 septembre 2011 ;
- ◆ l'accord L'Oréal sur le versement d'un Supplément d'Intéressement - Loi n°2011-894 du 28 juillet 2011 ;
- ◆ l'avenant à l'accord du 24 janvier 1983 (article 3 de l'accord) relatif à la prime d'ancienneté du 9 novembre 2011 ;
- ◆ l'avenant n° 2 à l'accord conclu le 17 décembre 2007 et à son avenant n° 1 du Régime de Prévoyance applicable aux Ouvriers, Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise ne relevant pas de l'article 36 de l'annexe I et des articles 4 et 4bis de la Convention AGIRC du 14 mars 1947 du 25 novembre 2011 ;

- ◆ l'avenant n° 4 à l'accord conclu le 17 décembre 2007 du Régime de Prévoyance applicable aux Cadres et Assimilés relevant de l'article 4 et 4bis de la Convention AGIRC du 14 mars 1947 du 25 novembre 2011 ;

- ◆ l'avenant n° 4 à l'accord conclu le 17 décembre 2007 du Régime de Prévoyance applicable aux collaborateurs de l'article 36 de l'annexe I de la Convention AGIRC du 14 mars 1947 du 25 novembre 2011.

##### Accords d'établissement

- ◆ accord travail du Week-End signé le 28 avril 2011 - site de production La Barbière ;
- ◆ avenant de prolongation travail du Week-End le 1<sup>er</sup> juin 2011 - site de production La Barbière.

### 6.1.2.4. Santé et Sécurité

Depuis plusieurs années, L'Oréal applique une politique bien établie en matière d'hygiène et de sécurité (EHS). Celle-ci définit l'engagement de la Société à développer, produire, distribuer et vendre des produits innovants de la plus haute qualité en ayant un comportement éthique, en garantissant la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette démarche s'inscrit dans une politique globale en matière d'environnement, hygiène et sécurité décrite à la rubrique 6.2. pages 194 et suivantes.

L'Oréal a à cœur d'offrir un lieu de travail sûr et sain à ses collaborateurs. La santé et la sécurité sont primordiales, l'objectif ultime de L'Oréal étant de parvenir à un taux de zéro accident.

Des mesures exhaustives ont été mises en place visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante. Une culture de la sécurité a été créée, elle définit des normes élevées et implique le personnel à tous les échelons.

Soucieux de faire progresser la sécurité sur les lieux de travail, la Direction Générale a fixé un objectif ambitieux d'amélioration des résultats obtenus.

#### Rappel des performances

Globalement, 2011 a été une bonne année en termes de performance. Les sites opérationnels et administratifs se sont améliorés par rapport à 2010. Cependant, la détérioration de la performance des laboratoires ou des sites Recherche et Innovation (R&I) et des centrales a eu un impact significatif sur la performance du Groupe.

Sur les 198 accidents avec arrêt enregistrés dans le Groupe en 2011, 80 % ont eu lieu dans les sites administratifs, dont 10 % dans les laboratoires ou des sites R&I et 20 % dans les Opérations.

- ◆ Sites opérationnels (usines et centrales) :

TFc = 1,36 v. 1,58 en 2010 (- 13,9 %) ;

- ◆ Sites administratifs (avec R&I) :

TFc = 2,29 v. 2,39 en 2010 (- 4 %) ;

- ◆ Groupe : sites opérationnels et administratifs :

TFc = 2,01 v. 2,10 en 2010 (- 4 %).

*TFc (taux de fréquence conventionnel) = nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées par le personnel de L'Oréal.*

Le management est le fil conducteur de ce changement de culture sécurité, soutenu et aidé par le réseau EHS. L'Oréal s'est doté des outils et programmes nécessaires pour atteindre l'excellence en la matière.

La base des programmes d'amélioration sécurité reposera sur les éléments suivants :

- ◆ Comités de pilotage EHS ;
- ◆ SHAP 2010 ;
- ◆ Mesur ;
- ◆ SIO (Opportunités d'Amélioration Sécurité) ;
- ◆ Formation Sécurité pour le management ;
- ◆ Ergonomic Attitude ;
- ◆ « Audits Culture » EHS.

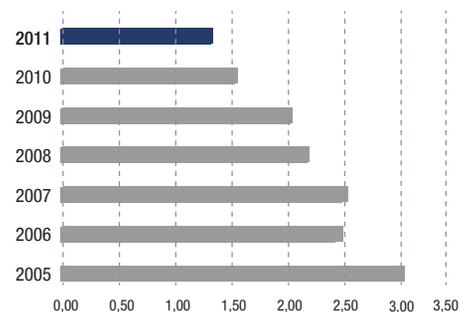
#### Objectif Sécurité des Opérations

L'objectif initial est d'améliorer de 81 % le score en matière de sécurité d'ici à 2015 (année de référence 2005 : TFc = 3,09), ce qui représente un TFc < 0,60.

#### Rappel des performances des Opérations

Dans la ligne de la tendance positive constatée depuis plusieurs années, les performances restent très bonnes en 2011. Le taux d'accident a baissé de 14 % par rapport à l'an dernier.

#### TFc (taux de fréquence conventionnel) – Usines et centrales de distribution



#### Zéro accident en 2011<sup>(1)</sup>

- ◆ sur 115 usines et centrales de distribution, 72 affichent un taux zéro d'accident avec arrêt ;
- ◆ outre la réduction du nombre d'accidents, il est aussi important de noter que le taux de gravité des accidents a baissé de 50 % depuis 2005.

#### Millions d'heures sans accident avec arrêt de travail depuis 2005 – Sites opérationnels et administratifs

- ◆ 13 usines, 4 centrales de distribution et 16 sites administratifs ont atteint ou dépassé le seuil du million d'heures travaillées sans accident avec arrêt de travail ;
- ◆ 2 usines en sont à 3 millions d'heures.

(1) Personnel permanent de L'Oréal.

### *Les conditions d'hygiène et de sécurité à L'Oréal S.A.*

L'Oréal s'est depuis de nombreuses années engagé dans une politique volontariste d'amélioration continue des conditions de travail de ses collaborateurs contribuant ainsi au développement d'un environnement favorisant la qualité de vie au travail.

Dans ce cadre, et au-delà des dispositifs d'ores et déjà existants, L'Oréal a souhaité aller au-delà en mettant en œuvre d'une part, une démarche de prévention et de gestion du stress et d'autre part une réflexion sur la prévention de la pénibilité en application des dispositions de la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010.

- ◆ Attentif à la situation de stress qui pourrait être ressentie par les collaborateurs, et ceci quelles que soient les circonstances, L'Oréal a engagé début 2009 une démarche de prévention et de gestion du stress en s'appuyant sur le réseau des médecins du travail (6 dédiés à L'Oréal) et un organisme habilité Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (IPRP) :

Cette démarche repose sur 3 axes :

- un plan de prévention comprenant notamment deux modules de formation permettant tant aux collaborateurs (1 jour) qu'aux managers (2 jours), de mieux comprendre les mécanismes de stress et de leur donner des solutions opérationnelles pour en réguler les impacts,
- une évaluation individuelle du niveau ressenti de stress, d'anxiété et de dépression du collaborateur via un questionnaire proposé lors de la visite médicale, basé sur des échelles scientifiquement reconnues ; à l'issue, les résultats sont partagés avec le médecin du travail,
- une analyse annuelle des résultats collectifs de l'entreprise au sein des CHSCT .

Dans un premier temps expérimenté sur 2 sites de L'Oréal S.A. en 2009, ce plan d'action a été déployé tout au long de l'année 2011 au sein de l'ensemble des entités de L'Oréal.

- ◆ Dans le cadre des dispositions de la loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010, des décrets n°2011-354 du 30 mars 2011

et n°2011-824 du 7 juillet 2011, L'Oréal a poursuivi sa réflexion sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité dans le but de permettre aux salariés de rester plus longtemps et dans de meilleures conditions en activité.

Bien que ne relevant pas d'une obligation, des discussions ont été engagées dans certains secteurs d'activité ou établissements de L'Oréal, en lien avec les CHSCT et les équipes EHS afin d'élaborer des plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité.

En application du décret du 5 novembre 2011 sur les risques professionnels, L'Oréal a procédé à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels dans l'entreprise en intégrant notamment ces deux points.

En 2011, il s'est tenu 89 réunions CHSCT, dans les 13 CHSCT que compte L'Oréal.

6 médecins du travail sont présents sur l'ensemble des sites de la Société et le nombre d'exams cliniques s'est élevé en 2011 à plus de 6 500 exams.

En 2011, le nombre total d'accidents de travail avec arrêt a été de 22.

### *Les mesures prises en faveur de la sécurité*

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est un objectif fondamental qui fait partie intégrante de la politique humaine et sociale. Elle repose sur la prévention des risques tant au niveau individuel, au travers d'exams de dépistage permettant de délivrer aux collaborateurs un suivi médical individuel approfondi et adapté, qu'au niveau collectif par l'évaluation et la maîtrise des risques professionnels.

La démarche santé/sécurité s'inscrit dans une démarche d'ensemble, conduite en étroite collaboration avec les médecins du travail, les responsables sécurité et les CHSCT.

### *Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et sécurité :*

- ◆ accord travail du Week-End signé le 28 avril 2011 – site de production La Barbière ;
- ◆ avenant de prolongation travail du Week-End le 1<sup>er</sup> juin 2011 – site de production La Barbière.

### 6.1.2.5. La formation

La formation fait partie intégrante de la politique de développement des collaborateurs à L'Oréal. A ce titre, elle fait l'objet d'un entretien individuel une fois par an avec chacun.

L'Oréal assure régulièrement le développement personnel et professionnel de ses collaborateurs par un système de

formation adapté aux besoins individuels, partout et pour toutes les fonctions. Le département « *Learning for Development* » est totalement intégré à l'entreprise. Il permet de tirer parti des meilleures pratiques dans le monde et d'avoir une vision cohérente des programmes de formation.

Nombre d'heures de formation : 1 022 772.

### La formation à L'Oréal S.A.

En 2011, L'Oréal S.A. a consacré 15 264 milliers d'euros au titre de la formation professionnelle de ses collaborateurs, soit 4 % de sa masse salariale.

Nombre de personnes formées en 2011 : 4 705 soit 78 % de l'effectif au 31.12.2011.

Nombre d'actions de formation en 2011 : 13 189 soit 2 actions de formation en moyenne par personne formée.

Nombre d'heures de formation en 2011 : 128 312.

Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'un Droit Individuel à la Formation (DIF) : 264.

Le site intranet Ressources Humaines de L'Oréal (Profile & Ma formation) met à disposition des collaborateurs, des informations complètes sur leurs possibilités en matière de formation professionnelle et leur droit en matière de DIF.

### 6.1.2.6. Diversité et égalité des chances

Depuis plus de 15 ans, L'Oréal mène une politique globale et pro-active en faveur des Diversités. Articulée autour de 6 critères prioritaires (nationalité, origine socio-culturelle et ethnique, genre, handicap et âge), la politique des Diversités s'est traduite par de nombreuses réalisations qui font aujourd'hui de L'Oréal un des acteurs majeurs et reconnus en la matière.

Signataire dès 2004 de la Charte de la Diversité en France, L'Oréal s'est vu remettre au cours de l'année 2011, le 1<sup>er</sup> label européen pour l'égalité professionnelle, *Gender Equality European Standard*, pour sept des pays européens.

Après avoir obtenu le label Diversité en France en 2009, L'Oréal s'est vu remettre au cours de l'année 2011, le 1<sup>er</sup> label européen pour l'égalité professionnelle, *Gender Equality European Standard*, pour sept des pays européens.

L'Oréal a par ailleurs élaboré un Bilan des Diversités en France avec une centaine d'indicateurs recouvrant l'ensemble des 6 dimensions de la politique des Diversités.

En ce qui concerne le Handicap, L'Oréal est attaché à développer une politique en faveur du Handicap globale et mondiale articulée autour de cinq axes complémentaires : accès et maintien dans l'emploi, sensibilisation, accessibilité des locaux et de l'information et partenariat avec le secteur protégé. Chaque filiale est encouragée à inscrire ses initiatives dans cette démarche.

Pour accélérer la mobilisation des pays, L'Oréal a mis en place depuis 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 en présence de la Direction Générale, permettent de valoriser et partager les actions menées par les différentes entités de L'Oréal tant en France qu'en Europe. En 2012, ce concours sera ouvert à l'ensemble des filiales au niveau mondial.

### Les engagements en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à L'Oréal S.A.

- ◆ la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est au cœur de la politique sociale et humaine de L'Oréal, et ce depuis de très nombreuses années. Elle est source d'innovation sociale : le congé « Schueller », allongeant le congé maternité légal de 4 semaines, instauré dès la fin des années soixante, le « mercredi père/mère de famille » en 1976 ou encore plus récemment (2008) le maintien du salaire pendant le congé de paternité ;
- ◆ trois accords d'entreprise signés à l'unanimité des Organisations Syndicales que ce soit sur la rémunération des collaboratrices en congé de maternité (2007), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou la conciliation vie privée/vie professionnelle (2008) ;
- ◆ l'égalité professionnelle fait l'objet d'échanges réguliers avec les représentants du personnel. A l'occasion de la négociation annuelle obligatoire sont notamment communiqués les écarts de rémunération ; lors de l'examen du Bilan Social d'Entreprise, tous les indicateurs sont présentés par genre, et enfin, lors de l'examen annuel du Rapport de Situation Comparée des conditions générales

d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise ;

- ◆ L'Oréal complète sa politique de parentalité en mettant en place chaque fois que possible des dispositifs de conciergerie ou des crèches interentreprises. Neuf structures (dont 5 dédiées à L'Oréal S.A.) accueillent les enfants des collaborateurs, portant ainsi à 133 le nombre de berceaux disponibles pour les salariés de L'Oréal.

### Les actions en faveur de l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés

- ◆ au 31 décembre 2011, L'Oréal S.A. emploie 153 collaborateurs en situation de handicap et recourt régulièrement à des prestations avec des entreprises du secteur adapté (Entreprise Adaptée ou Entreprise Spécialisée et Atelier Protégé).

### Les actions en faveur des Seniors

A la suite de l'accord collectif signé en 2009, ont été développés de nombreux dispositifs visant à renforcer la transmission des savoirs et l'évolution professionnelle tout au long de la carrière.

### 6.1.2.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail

Outre les questions inhérentes au droit de la négociation collective et à l'élimination des discriminations en matière d'emploi décrites au paragraphe 6.1.2.3. page 188 *relations sociales* et au paragraphe 6.1.2.6. page 192 *diversité et égalité des chances*. L'Oréal contribue à l'abolition du travail forcé. Le recours au travail pénitentiaire est possible, directement ou via un fournisseur/sous-traitant, uniquement lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion, et payé au prix du marché.

L'Oréal contribue par ailleurs à l'abolition du travail des enfants. Le Groupe a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire de tous ses collaborateurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Toutes les entités de L'Oréal sont tenues de vérifier l'âge de leurs nouveaux collaborateurs au moment de leur embauche.

Compte tenu de leur jeune âge, les collaborateurs âgés de 16 à 18 ans font l'objet d'un suivi particulier et notamment : pas de travail de nuit, pas d'heures supplémentaires, pas de travail impliquant l'utilisation de substances ou d'outils dangereux, pas de port de charges lourdes, mise en œuvre d'un plan de formation renforcé, désignation d'un « tuteur » interne et inscription sur un registre spécial. En 2011, 537 collaborateurs de 16 à 18 ans ont travaillé au sein des entités du Groupe.

## Note méthodologique

### Périmètre de consolidation des données sociales, hygiène et sécurité, indicateurs, méthode et systèmes de reporting

#### Données sociales

##### Périmètre de consolidation

Les effectifs indiqués dans les tableaux « Effectifs » et « Répartition géographique des effectifs » correspondent à l'effectif total au 31 décembre de l'exercice concerné <sup>(1)</sup>.

Pour les sociétés consolidées par intégration proportionnelle, l'effectif au 31 décembre est enregistré au prorata de la participation détenue par L'Oréal.

Les autres indicateurs sociaux présentés dans la partie Informations sociales concernent les branches « Cosmétique » et « The Body Shop » <sup>(2)</sup>.

Si un indicateur porte sur un périmètre différent de celui des branches « Cosmétique » et « The Body Shop », le périmètre de consolidation est indiqué en note.

(1) Comprend les salariés en contrat à durée indéterminée ou déterminée.

(2) Innéov inclus, hors Galderma (dermatologie).

(3) En France, la répartition par genre des effectifs de l'activité Cosmétique a été extrapolée à partir de la répartition par genre des entités connectées au SIRH français. L'extrapolation concerne 5 % de l'effectif français non encore connecté au SIRH local.

#### Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique de Ressources Humaines.

#### 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, éthique, Participation des salariés au niveau mondial, relations sociales, rémunération, frais RH, recrutement et formation, absentéisme ;

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 divisions concernées (c'est-à-dire 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 branche 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 <sup>(3)</sup> ;

- ◆ enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales du « Groupe Cosmétique ».

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 et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

#### Données hygiène et sécurité

##### Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent les usines, les centres de distribution mais aussi les sites administratifs et les centres de recherche des branches « Cosmétique », « Dermatologique » et « The Body Shop ».

Le reporting sécurité couvre la totalité des sites et des centres de distribution. Il couvre, en 2011, 70 % de l'effectif des sites administratifs et des centres de recherche.

Les indicateurs sécurité des usines et des centres de distribution cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centres de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reportings* environnement et sécurité : toutefois, sur l'exercice 2011, la plupart des usines et des centres de distribution récemment acquis ont participé au *reporting*.

### Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont 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).

### 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 sur la qualité 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. 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 et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

## 6.2. Informations environnementales

La politique environnementale de L'Oréal vise à minimiser l'impact sur l'environnement en garantissant la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. L'industrie cosmétique a un impact limité sur l'environnement mais, comme dans toute activité de production, des risques existent. Avant toute implantation ou rénovation d'un site quelle que soit sa localisation, ou le lancement de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, L'Oréal évalue tous les impacts éventuels sous l'angle Environnement Hygiène et Sécurité (EHS) et développe des stratégies pour les minimiser, le cas échéant.

Les mesures de sécurité et d'hygiène prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal sont décrites au paragraphe 6.1.2.4, page 190.

### Politique et manuel EHS du Groupe

En 2010, L'Oréal a réactualisé et regroupé tous les éléments à l'appui de la mise en œuvre de sa politique EHS dans tous ses sites dans le monde.

La politique EHS chez L'Oréal est organisée et gérée conformément à un manuel EHS, qui précise les mesures à appliquer dans tous les sites opérationnels sous le contrôle de L'Oréal. Il s'agit de mesures et d'objectifs sur la sécurité (zéro accident), l'efficacité des ressources, les émissions de gaz à effet de serre, les responsabilités EHS, les procédures internes. Le manuel EHS constitue, pour les sites, un outil essentiel d'amélioration de leurs performances EHS. Diffusé en 2011 dans tous les sites opérationnels, il sera déployé en 2012 aux centres de recherche et d'innovation et aux sites administratifs.

### Organisation EHS

Les responsabilités en matière d'EHS sont clairement définies à tous les niveaux. Le Directeur Général du Département Opérations de L'Oréal, rattaché au Directeur Général du Groupe, est responsable de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement. Des managers EHS assurent la liaison avec le département EHS pour chaque aspect des opérations.

La rémunération des responsables d'usine ou de centrale de distribution est en partie liée à leurs performances sur le plan de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement.

### Programme d'audits à l'échelle mondiale

Des experts externes visitent régulièrement les sites de production et de distribution de L'Oréal pour évaluer leurs progrès et les risques qu'ils présentent. Des audits sont également réalisés par des tiers sur les sites des fournisseurs selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les entités du Groupe.

L'Oréal dispose d'un programme d'audits EHS exhaustif, qui comprend notamment des audits de risques, des « Audits Culture » et des audits de sous-traitants.

Les audits de risques ont pour but de garantir que les méthodes et procédures utilisées par le personnel ne comportent pas de risques inhérents. Ils couvrent l'ensemble des opérations internationales et sont menés par des experts indépendants respectés. En règle générale, il faut quatre à cinq jours à une équipe de trois ou quatre auditeurs pour évaluer une usine et deux à trois jours pour évaluer une centrale de distribution. En 2011, des audits de risques ont été réalisés dans neuf usines et vingt-deux centrales de distribution.

Lancé en 2009, le programme d'« Audits Culture » EHS, qui a pour objet de permettre aux collaborateurs d'appréhender les risques inhérents à leur environnement de travail, est axé sur le leadership, la culture EHS et l'excellence industrielle. Les « Audits Culture » EHS sont initiés sur la base des performances d'un site et menés par des spécialistes EHS internes, par le biais d'entretiens de groupe auprès de 20 à 30 % du personnel du site. En 2011, des « Audits Culture » EHS ont été menés dans vingt-trois usines et quatorze centrales de distribution.

### Formation à la politique EHS

Une formation ciblée est assurée sur la politique EHS de L'Oréal pour les managers et les professionnels en la matière au sein du Groupe. Les objectifs sont les suivants :

- ◆ définir et partager la vision, les défis et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- ◆ identifier les risques inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures correctives adaptées ;
- ◆ permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein des équipes.

Des formations en matière de politique EHS ont été dispensées à des managers et spécialistes EHS en Europe (134 personnes), en Amérique latine (24 personnes) et en Amérique du Nord (19 personnes), lesquels sont tous dotés de fonctions opérationnelles dans ce domaine.

En 2011, 42 participants de L'Oréal ont assisté à des séminaires ouverts aux Directeurs de sites sur le thème « EHS et leadership », qui se sont déroulés au CEDEP, le Centre Européen d'Education Permanente sur le campus de l'INSEAD en France. Les principaux objectifs de ces séminaires sont de faire évoluer les mentalités des managers sur la sécurité, de les sensibiliser au problème crucial que pose la sécurité aux entreprises et aux dirigeants, et d'améliorer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

La politique industrielle mondiale demande à l'ensemble des sites de :

- ◆ veiller à la mise en conformité avec la réglementation ;
- ◆ déployer les meilleures pratiques d'efficacité énergétique ou d'efficacité de consommation des ressources ;
- ◆ déployer les projets de rupture dans une recherche permanente de performance opérationnelle alliée à une performance environnementale.

L'Oréal a pris un engagement important de réduction de son empreinte environnementale entre 2005 et 2015 pour ses usines et ses centrales d'expédition, de 50 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue (directes et indirectes), de réduction de la consommation d'eau et de production de déchets par produit fini. Des actions concrètes et mesurables sont menées par les équipes L'Oréal en renforçant et en faisant partager ses principes de responsabilité sociétale de l'entreprise.

## 6.2.1. Politique Générale en matière environnementale

L'Oréal s'est engagé à réduire son impact sur l'environnement et son utilisation des ressources naturelles par des réductions absolues. Lorsque cela n'est pas possible, L'Oréal cherche à améliorer son éco-efficacité et à adopter une démarche plus écologique.

De plus, L'Oréal applique la norme ISO 14001 pour la gestion de l'environnement. Toutes les usines du Groupe sont certifiées sauf les usines BRI Lassigny, Galderma Brésil et Russie.

Les usines et centrales de distribution se sont engagées à améliorer leurs indicateurs environnementaux :

- ◆ 50 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scope I et II) ;
- ◆ 50 % de réduction des déchets par produit fini ;
- ◆ 50 % de réduction de la consommation d'eau par produit fini.

Les réductions sont calculées à partir de données comparables sur la période 2005-2015.

### Récapitulatif des performances environnementales des usines et centrales de distribution du Groupe L'Oréal :

- ◆ augmentation de 15,8 % de la capacité de production (2005-2011) ;
- ◆ émissions de gaz à effet de serre : réduction de 29,8 % en valeur absolue (tonnes de CO<sub>2</sub>, directes et indirectes 2005-2011) à périmètre constant selon le *GHG Protocol*<sup>(1)</sup> ;
- ◆ réduction de la consommation d'eau de 22,6 % (litres par produit fini, 2005-2011) ;
- ◆ réduction de 16,9 % de la production de déchets transportables (grammes par produit fini, y compris les emballages navettes, dans les usines et les centrales de distribution, 2005-2011) ;
- ◆ le taux de valorisation des déchets est passé de 89,1 % en 2005 à 95,7 % en 2011, avec 17 usines à 100 % en 2011 ;
- ◆ amélioration de 15,9 % de l'indice de qualité des eaux usées en valeur absolue (2005-2011).

## 6.2.2. La pollution et la gestion des déchets

L'Oréal applique, depuis plusieurs années, une ambitieuse politique de gestion des déchets. Celle-ci va au-delà de la conformité réglementaire et de la prévention des risques humains sur l'environnement. Elle porte sur la prévention, le recyclage et la réutilisation des déchets, ainsi que sur la récupération de l'énergie pour éviter l'envoi des déchets dans les décharges.

(1) *Greenhouse Gas Protocol méthode internationale de comptabilisation carbone.*

En 2011, pour rester en phase avec les objectifs que L'Oréal s'était fixés en 2009, à savoir réduire de 50 % (2005-2015) la quantité de déchets par produit fini, de nouvelles initiatives ont été menées au sein du Groupe en vue de renforcer la réduction des déchets à la source et réduire l'empreinte environnementale globale :

- ◆ 96 % des déchets sont réutilisés, recyclés ou récupérés ;
- ◆ plus de 50 % des sites n'envoient aucun déchet dans les décharges ;
- ◆ les déchets par produit fini, y compris les emballages consignés, sont restés stables par rapport à 2010.

2011 (en tonnes)	Total
Déchets transportables (t)	137 797
Total valorisé (t)	131 813
Indice valorisation (%)	95,7

Les déchets transportables sont directement liés à l'activité du site. Pour une usine, il s'agit par exemple des déchets d'emballage des matières premières ou d'articles de conditionnement, des huiles usagées, des boues de station de traitement des effluents.

Les déchets transportables n'incluent pas les déchets résultant de travaux d'ampleur exceptionnelle dans les sites, et dont le tonnage perturberait complètement le suivi régulier des déchets sur les sites.

### 6.2.3. L'utilisation durable des ressources

La stratégie de L'Oréal pour les matières premières est une composante fondamentale de la vision du développement durable. Grâce au référentiel d'évaluation environnementale, l'impact des matières premières utilisées est mesuré. L'Oréal encourage l'utilisation de matières premières ayant un impact positif, évalue les matières premières à profil défavorable et favorise celles qui sont renouvelables et d'origine végétale, ceci dans le respect de la biodiversité.

L'eau est au premier rang des ressources à préserver, et L'Oréal s'attache à en maîtriser l'utilisation tout au long du cycle de production.

#### Eau

Depuis 2003, L'Oréal applique un programme mondial de préservation de l'eau qui lui a permis de diminuer de manière significative sa consommation totale d'eau et d'accroître son éco-efficacité.

En 2011, la consommation d'eau par produit fini a été réduite de 5,7 % et la consommation globale d'eau dans les usines et les centrales de distribution a diminué de 4 % par rapport à 2010. Au cours des 5 dernières années (2007-2011), la consommation

d'eau par produit fini a été réduite de 14,5 % et de 8,3 % pour la consommation en valeur absolue, en remettant en cause chaque utilisation et en optimisant les systèmes. Et cela parallèlement à une augmentation de 7,2 % de la production pendant la même période.

#### Consommation d'eau

Une part importante de l'eau consommée dans les usines de L'Oréal est destinée au nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement afin de respecter des normes d'hygiène très rigoureuses. Ceci représente environ 40 % de toute la consommation d'eau des sites industriels.

Pour respecter les objectifs fixés, les équipes s'efforcent de réduire au mieux la quantité d'eau utilisée pour les opérations de nettoyage, sans affecter la qualité. Il s'agit d'un vrai défi parce que le nettoyage est une opération complexe qui se déroule de différentes façons selon les formules et équipements utilisés.

Une nouvelle méthode de nettoyage appelée OptiCIP a été développée. Elle permet de prendre en compte les spécificités des sites telles que les équipements et le type de produit, puis d'appliquer les processus de nettoyage les plus efficaces dans les usines.

En 2011, plusieurs usines ont lancé des projets pilotes (notamment à Varsovie en Pologne, Florence aux Etats-Unis, et Vichy en France), dont les premiers résultats montrent des réductions significatives de 50 % et plus sur certains types d'équipements. Les programmes de mise en œuvre sont maintenant en place, avec l'objectif de standardiser la méthode OptiCIP d'ici à 2015.

#### Effluents

En 2011 la demande chimique en oxygène (DCO) des effluents avant traitement a augmenté de 5,9 %, ce qui correspond à 18,5 kg de DCO par tonne de produits en vrac.

Environ la moitié des sites de L'Oréal a des usines de traitement des effluents sur place. Celles-ci utilisent diverses méthodes, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, ou d'autres technologies adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de déversement.

La DCO des effluents après un traitement sur site a augmenté de 7 %, c'est-à-dire à 1,2 g de DCO par produit fini.

Dans l'optique de minimiser sa consommation d'énergie globale et sa production de déchets solides tout en optimisant l'efficacité des traitements des eaux résiduelles, L'Oréal soutient un projet de recherche européen avec l'Université de Newcastle au Royaume-Uni, qui étudie l'efficacité énergétique du traitement des effluents.

2011	Total
Rejets vers le sol	0
Consommation eau (m <sup>3</sup> )	2 883 798

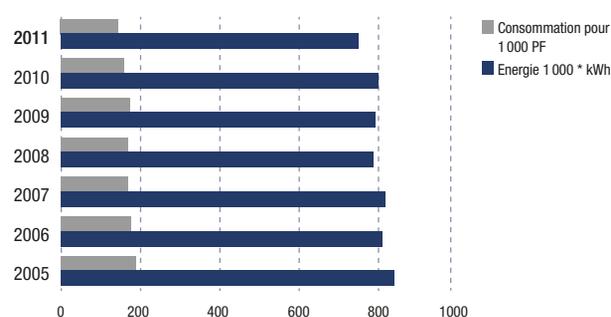
### Transparence des rapports sur l'eau : water disclosure du Carbon Disclosure Project

Depuis 2010, L'Oréal a participé à la fondation d'une initiative concernant les publications sur l'eau : *water disclosure* du Carbon Disclosure Project (CDP). Le CDP est une importante organisation à but non lucratif indépendante qui promeut la transparence dans les rapports sur le réchauffement climatique. En 2010, le CDP a élargi son champ d'action de façon à inclure les rapports sur l'eau. L'Oréal répond annuellement quant à sa stratégie de gestion de l'eau, à la consommation d'eau, aux rejets d'effluents et décrit les initiatives du Groupe.

### Energie

L'Oréal a pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Le principal levier pour y parvenir consiste à améliorer l'efficacité énergétique dans toutes les opérations ; les achats d'« énergie verte » sont maintenus mais des projets de production d'énergies renouvelables sont développés sur site afin d'atteindre les objectifs.

### Consommation totale d'énergie



## 6.2.4. Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

Pour faire face au réchauffement climatique, L'Oréal a pris en 2009 un engagement important : réduire de 50 % ses émissions de carbone en valeur absolue (directes et indirectes) entre 2005 et 2015. Des progrès ont été réalisés et en 2011, les émissions de carbone ont été réduites de 29,8 % par rapport à 2005. L'évolution du périmètre pris en compte répond aux règles du *GHG Protocol*.

### Energie et gaz à effet de serre dans la production

La demande d'énergie de l'industrie cosmétique est relativement faible par rapport à d'autres secteurs. Ainsi, les réglementations européennes sur les quotas de carbone ne s'appliquent pas à L'Oréal.

(1) Emissions & Generation Resource Integrated Database.  
(2) Environmental Protection Agency.

Cependant, les sites de L'Oréal se sont engagés à utiliser efficacement l'énergie et à réduire leur dépendance aux carburants fossiles.

Dans la mesure du possible, le gaz naturel est préféré au fioul (qui a une plus forte teneur en carbone) et les énergies renouvelables (solaire, hydraulique, biomasse...) sont développées sur site. Chaque initiative prise par un site est appréciée à cet égard dans le monde car toute contribution est importante pour réduire l'empreinte carbone globale.

### Projet BUS (Better Utilities for Sustainability)

Le projet BUS est un projet pilote à l'échelle du Groupe mené par les Directeurs d'exploitation, qui s'appuie sur toute l'expertise au sein de L'Oréal pour identifier des méthodes, des solutions techniques et des bonnes pratiques pour les processus de nettoyage, de refroidissement et de compression de l'air et autres processus dans les usines.

A ce jour, il a été identifié 11 bonnes pratiques pour améliorer notamment le rendement énergétique, celles-ci sont accompagnées de recommandations techniques et déployées dans tout le Groupe.

2011	Total
CO <sub>2</sub> direct (t)	71 012
CO <sub>2</sub> indirect (scope 2) (t)	91 558
SO <sub>2</sub> (t)	6,5
Electricité (MWh)	373 756
Gaz (MWh)	328 960
Fuel (MWh)	19 309
Autres (MWh)	24 587
Consommation énergie (MWh)	746 612

### Méthodologie pour le calcul des émissions indirectes (Scope 2)

La méthodologie retenue pour le calcul de la référence 2005 est basée sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Quand ces facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de AIE (Agence Internationale de l'Energie) et *eGRID*<sup>(1)</sup>, disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de *EPA*<sup>(2)</sup> (*eGRID*) pour l'année 2000.

## 6.2.5. Protection de la biodiversité

L'Oréal a entrepris depuis de nombreuses années une démarche de protection de la biodiversité qui vise en priorité à :

- ◆ évaluer ou limiter l'impact des matières premières sur l'environnement ;
- ◆ assurer un approvisionnement responsable.

### Evaluation de l'impact des matières premières sur l'environnement et sur les écosystèmes

La prise en compte de la biodiversité au sein de L'Oréal remonte à plus de quinze ans avec la création de son premier laboratoire d'écotoxicologie. Pour L'Oréal, il est en effet primordial d'anticiper et de minimiser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur les milieux naturels et notamment les écosystèmes aquatiques. Ainsi, dès la phase de conception des produits, les matières premières entrant dans leur formulation sont strictement sélectionnées.

Pour caractériser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur la biodiversité, le Groupe a développé plusieurs outils et démarches :

- ◆ développement, au sein de son laboratoire d'écotoxicologie, de méthodes innovantes pour l'évaluation environnementale précoce des matières premières (ex : automatisation du test de sécurité sur les micro-algues) ;
- ◆ lancement en 2004 de l'évaluation de l'ensemble de son portefeuille de matières premières selon les critères de persistance, de bioaccumulation et de toxicité.

Fin 2008, 99 % des matières premières ont ainsi été évaluées. Toute nouvelle matière première doit désormais faire l'objet d'une évaluation avant d'être intégrée au portefeuille.

### La mise en place de filières d'approvisionnements responsables

Dès 2005, soucieux de la préservation de la biodiversité, L'Oréal a inscrit sa démarche d'approvisionnement en matières premières d'origine végétale dans le respect de la biodiversité.

L'analyse systématique des impacts sur la biodiversité a été mise en place et s'appuie sur deux outils qui permettent :

- ◆ d'identifier en amont les enjeux potentiels liés à l'utilisation d'une plante sur 3 axes de vigilance (écologie, équité et social). L'information est consolidée dans une base de données interne. En 2010, les portefeuilles de matières premières d'origine naturelle des récentes acquisitions effectuées par le Groupe ont aussi été analysés ;
- ◆ de minimiser les impacts au niveau des filières concernées, grâce au référentiel RMSA (*Raw Material Sustainability Assessment*) d'évaluation des pratiques des fournisseurs, en particulier dans un axe « respect de la biodiversité ». A fin 2011, 80 % des matières premières renouvelables à enjeu biodiversité ont été évaluées.

## Note méthodologique

### Périmètre de consolidation des données relatives à l'environnement, indicateurs, méthode et systèmes de reporting

#### Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent les usines et les centres de distribution des branches « Cosmétique », « Dermatologie » et « The Body Shop ».

Si un indicateur porte sur un périmètre différent de celui des branches « Cosmétique », « Dermatologie » et « The Body Shop », le périmètre de consolidation est indiqué en note.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centres de distribution cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centres de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reportings* environnement. Toutefois, sur l'exercice 2011, la plupart des usines et des centres de distribution récemment acquis ont participé au *reporting*.

#### Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont 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).

#### Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données sont recueillies en utilisant le système intranet d'information sur la qualité dédié au *reporting* des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Ce système couvre plusieurs domaines : qualité, performance des processus, données EHS.

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. 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 et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

## 6.3. Informations sociétales

### 6.3.1. Impact territorial, économique et social de l'activité

Le Groupe L'Oréal est un acteur économique de premier plan dans toutes les zones où il est implanté. A ce titre, L'Oréal contribue à l'emploi au niveau local et participe ainsi au développement régional tout en restant attentif aux populations locales.

#### Impact territorial de L'Oréal S.A. en matière d'emploi et de développement régional

En France, les établissements de L'Oréal S.A. sont situés en région parisienne : Paris, Clichy-la-Garenne, St-Ouen, Asnières, Aulnay-Sous-Bois, Chevilly-Larue, Marly-la-Ville, Mitry-Mory.

Au cours des trois dernières années sur l'ensemble de ces sites, L'Oréal a procédé à 1 721 embauches en contrat à durée indéterminée et déterminée et a ainsi concouru à favoriser le développement régional.

L'Oréal favorise les partenariats avec les collectivités locales en matière d'emploi.

Ainsi, le 12 avril 2011, le site L'Oréal d'Aulnay Chanteloup a organisé en partenariat avec l'IMS-Entreprendre pour la Cité et 16 autres entreprises, un Forum Emploi & Diversité qui a permis à 164 jeunes de bénéficier d'entretiens de recrutement ayant débouché sur 50 recrutements.

L'Oréal devra s'acquitter de la somme de 20,747 millions d'euros de Contribution Economique Territoriale au titre de l'exercice 2011.

#### Développement régional et population locale

Parce que le métier de L'Oréal est au cœur de la vie quotidienne et du bien-être des personnes, le Groupe est étroitement impliqué dans la vie des communautés qui accueillent ses activités.

L'Oréal se doit d'agir, par son comportement, en entreprise citoyenne et souhaite apporter sa contribution à des projets utiles à la collectivité.

D'une manière générale, les établissements de L'Oréal et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles elles opèrent et s'efforcent de limiter l'impact de leurs activités sur l'environnement et de créer des conditions de travail exemplaires pour leurs collaborateurs.

Les concours internes - Environnement Hygiène Sécurité - Prix Initiatives Civiques viennent traduire, par la remise d'un prix, l'engagement, la mobilisation et l'implication d'un site (usine, centrale de distribution, site administratif) vis-à-vis de la communauté dans laquelle il exerce. Les meilleures initiatives

locales, menées chaque année en partenariat avec les mairies, riverains, écoles en matière de solidarité, d'éducation ou d'environnement, se voient ainsi récompensées.

L'Oréal souhaite manifester par ces initiatives sa citoyenneté et son ancrage territorial.

Pour plus de détails sur la stratégie du Groupe en matière de Développement Durable, ainsi que ses engagements, ses résultats et ses défis, il convient de se reporter au site dédié [www.developpementdurable.loreal.com](http://www.developpementdurable.loreal.com). Des exemples y figurent notamment sur la politique de « *Solidarity Sourcing* ». En s'inspirant du programme *Community Trade* de The Body Shop, L'Oréal a créé mi-2010 un programme mondial d'achats solidaires : *Solidarity Sourcing*. Sa vocation : aider des personnes économiquement vulnérables à trouver un accès pérenne au travail. Pour ce faire, le Groupe a transformé son processus d'achat afin de l'ouvrir à de nouveaux types de fournisseurs qui ont des difficultés à accéder aux grands donneurs d'ordre. *Solidarity Sourcing* concerne par exemple les entreprises œuvrant pour l'inclusion des personnes handicapées ou pour l'insertion sociale, les petites entreprises ou les producteurs de commerce équitable.

Chimex, filiale du Groupe L'Oréal est engagé depuis plusieurs années dans une politique de développement durable et a placé la Responsabilité Sociale et Environnementale au cœur de sa stratégie.

Spécialisée dans la conception de procédés et dans la production d'actifs en Chimie et en Biotechnologies, elle développe des procédés « réfléchis » selon une méthodologie qui intègre dès la conception des technologies innovantes et des paramètres d'écoconception et essaie de limiter en permanence l'impact environnemental de ses procédés.

Ses initiatives concernant l'environnement où les projets sociétaux sont nombreuses, comme la mise en place de partenariats pédagogiques avec des écoles, qui lui a permis d'être distinguée lors des *European Responsible Care Awards pour son projet Harmonie ciblant les écoles de la banlieue parisienne du Thillay*, le recours à la géothermie ou encore l'implantation de technologies permettant d'envisager la réutilisation de l'eau sur ses sites de production.

En 2011, Chimex a obtenu le label Lucie qui permet de distinguer les entreprises engagées dans la voie du développement durable.

### 6.3.2. Relations avec les parties prenantes

L'Oréal entretient au travers de sa Direction du Développement Durable un dialogue régulier avec toutes les organisations et associations concernées par le développement et l'activité de L'Oréal.

En 2011, L'Oréal a développé des « *Stakeholder Forum* » afin de dialoguer avec des représentants de la société civile et les informer sur les avancées du Groupe dans le champ du développement durable. Ainsi, L'Oréal a rencontré directement près de 300 associations et ONG leaders d'opinion lors de réunions d'information et de dialogue à Londres, Hong Kong, Pékin, Sao Paolo et New York. Par ailleurs, des rencontres individuelles avec les parties prenantes ont eu lieu en France pour échanger sur les principaux dossiers relatifs d'une part, à l'agenda Grenelle II, et d'autre part, à l'innovation et la consommation durables. Cette approche, qui s'inscrit dans le cadre des engagements de L'Oréal auprès du Pacte Mondial, a été reconnue par les différentes parties prenantes comme étant une démarche de progrès à la fois crédible et sincère.

L'Oréal entretient plus spécifiquement des relations avec les établissements d'enseignements et les associations.

### Relations avec les établissements d'enseignement en France et les associations

#### Les établissements d'enseignement

Depuis toujours, L'Oréal développe des partenariats étroits avec des écoles, des lycées mais aussi des universités, des grandes écoles de gestion, d'ingénieurs et de recherche.

L'Oréal offre la possibilité aux étudiants 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.

En 2011, L'Oréal S.A. a accueilli 660 stagiaires conventionnés. Des conférences, des visites d'usine, des études de cas L'Oréal sont également proposées.

585 jeunes en alternance (320 contrats d'apprentissage et 265 contrats de professionnalisation) étaient présents au 31 décembre 2011 au sein du Groupe en France, dont 284 à L'Oréal S.A.

Plus de 87 % des apprentis préparent un diplôme de niveau bac+2 et au-delà. Le taux de réussite au diplôme est d'environ 80 %.

Une évaluation qualitative des CFA est effectuée chaque année.

L'Oréal S.A. devra s'acquitter de la somme de 1,896 millions d'euros au titre de la taxe d'apprentissage pour l'exercice 2011.

#### Les associations de défense de l'environnement

L'Oréal s'est engagé à réduire de 50 % ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que sa consommation d'eau et ses déchets par unité produite, sur la période 2005-2015. L'Oréal participe activement à la protection de l'environnement au travers de ses engagements dans des associations ou des sociétés au niveau national (par exemple Eco-Emballages), européen (par exemple *Forest Footprint Disclosure project* en R-U) et international (par exemple *World Business Council for Sustainable Development*).

L'Oréal est intégré à de nombreux groupes de travail, lieux privilégiés d'échanges d'expertises et de conseils.

### Le mécénat de L'Oréal 2011

L'Oréal a toujours été un acteur engagé en faveur des grandes causes et s'intéresse aux Communautés qui l'environnent. Dès les années 90, le Groupe a créé avec l'Unesco le premier programme de soutien des femmes dans les carrières scientifiques, « Pour les Femmes et la science », une initiative aujourd'hui déployée dans le monde entier. Depuis, L'Oréal n'a eu de cesse de développer des projets partout dans le monde pour lutter contre toute forme d'exclusion. A travers ses filiales, ses marques et sa Fondation, le Groupe souhaite aller plus loin et faire de l'engagement citoyen une véritable stratégie de l'entreprise.

Les engagements de L'Oréal visent à promouvoir l'éducation et l'égalité des chances, à restaurer l'apparence, premier vecteur de lien social ou encore de donner à tous l'accès à la beauté, avec toujours une ambition : celle de donner du sens au métier de la beauté.

#### La Fondation L'Oréal

Créée en 2007 avec un budget de 40 millions d'euros sur cinq ans, la Fondation d'entreprise L'Oréal (la Fondation) développe les grands programmes mondiaux du Groupe qui sont déclinés dans tous les pays où L'Oréal est présent.

Elle développe des programmes dans trois domaines clés qui reflètent les valeurs et les métiers du Groupe : la science, la solidarité et l'éducation.

- ◆ Dans le domaine de la science, L'Oréal promeut l'éducation scientifique et la place des femmes dans les carrières scientifiques, en reconnaissant l'excellence de grandes chercheuses et en encourageant les vocations chez les jeunes filles.
- ◆ Dans le domaine de la solidarité, L'Oréal participe à des programmes thérapeutiques qui agissent sur l'apparence pour aider des personnes fragilisées à retrouver confiance et estime de soi et à renouer avec une vie sociale.
- ◆ Dans le domaine de l'éducation, L'Oréal s'engage dans la formation à la prévention du VIH et la promotion de l'égalité des chances, à travers le soutien apporté à des élèves méritants de milieu défavorisés.

#### Gouvernance

Présidé par Sir Lindsay Owen Jones, le Conseil d'Administration de la Fondation L'Oréal se compose de 9 membres dont 6 personnalités de L'Oréal et trois personnalités extérieures, choisis pour leur expertise dans les domaines dans lesquels la Fondation s'engage.

#### Les trois grands programmes portés par la Fondation

##### « Pour les femmes et la Science »

Pour lutter contre le manque de représentativité des femmes dans le monde scientifique, L'Oréal a créé avec l'Unesco le programme « Pour les Femmes et la Science » en 1998.

Un programme qui vise à encourager, reconnaître et accompagner les femmes scientifiques tout au long de leur carrière, à travers des Prix et des bourses. Quelques 200 femmes sont ainsi distinguées chaque année, soit depuis la création du programme près de 1 300 femmes de 106 pays, parmi lesquelles Elisabeth Blackburn et Ada Yonath, qui ont depuis, reçu le Prix

Nobel. 48 filiales de L'Oréal ont aujourd'hui développé des bourses en faveur des jeunes scientifiques prometteuses de leur pays.

### « Beauté du Cœur »

La maladie, le chômage ou la précarité peuvent conduire à l'exclusion et à la rupture du lien social.

Convaincue que l'amélioration de l'apparence est un premier pas vers la réinsertion sociale et professionnelle, la Fondation L'Oréal a créé « Beauté du cœur », un programme de dons de produits, d'ateliers de socio-esthétique et de chirurgie réparatrice, qui s'appuie sur l'expertise de L'Oréal dans le domaine de la beauté pour aider des personnes fragilisées dont l'apparence a été altérée, à retrouver confiance en elles et à renouer un lien social parfois distendu.

La Fondation a choisi de se consacrer aux grandes causes telles que la dépendance, le cancer, la jeunesse ou encore la précarité.

La Fondation L'Oréal et les marques du Groupe distribuent ainsi plus de 550 000 produits par an à des bénéficiaires en situation de précarité, grâce à des associations de terrain telles que l'Agence du don en nature, les Restaurants du cœur ou le Samu social de Paris. Les soins de socio-esthétique qu'elle finance touchent 300 bénéficiaires, notamment des femmes atteintes de cancer, des personnes en situation de précarité ou encore des adolescents souffrant de troubles psychologiques graves.

Enfin, dans les cas dramatiques d'enfants ou de femmes qui se retrouvent au banc de la société en raison d'une apparence défigurée par la maladie, les accidents voire des « crimes d'honneur », il est apparu crucial que la Fondation s'engage dans le domaine de la chirurgie réparatrice, dans des pays où ces opérations ne sont pas prises en charge afin que ces patients retrouvent une vie normale. En 2011, elle a permis que soient menées plus de 1 100 opérations en Asie et en Afrique, par son soutien au programme « Opération Sourire » de Médecins du Monde et aux Associations Enfants du NOMA et Humani Terra.

### « Coiffeurs contre le sida »

Depuis dix ans, L'Oréal et l'Unesco ont considéré qu'ils pouvaient contribuer à la prophylaxie du VIH en imaginant un programme basé sur l'expertise des coiffeurs. Cette action d'éducation et de prévention s'appuie sur les professionnels de la coiffure, dont le lien particulier qu'ils entretiennent avec leurs clients et la capacité à communiquer fait de très bons vecteurs d'information et de sensibilisation. Plus de 400 000 coiffeurs ont été formés en 2011 dans les 30 pays où le programme est aujourd'hui actif.

### Des initiatives locales sur tous les continents

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 2011, L'Oréal a ainsi soutenu plusieurs centaines de projets à travers le monde, principalement des actions dans les domaines de la solidarité et de l'éducation, mais aussi dans le domaine de l'aide d'urgence ou la santé.

L'Oréal **Singapour** s'est engagé auprès de l'Association nationale des Déficiants visuels en proposant des ateliers de maquillage, de soin et de « gestion de son apparence » à ces personnes handicapées. Au **Japon**, « 100 love Hands »

prodigue des massages des mains pour améliorer le bien-être de femmes atteintes de cancer et de mères d'enfants atteints de maladies rares. L'insertion par les métiers de la beauté est un autre engagement fort : à travers son programme « Beauty For a Living », L'Oréal **Vietnam** a aidé 120 jeunes femmes, depuis 2009, à sortir de la détresse en les formant au métier de la coiffure, ce qui a permis à toutes d'ouvrir leur propre salon ou de trouver un emploi.

D'autres pays s'engagent pour l'éducation des petites filles, comme, depuis 3 ans, L'Oréal **Maroc**, qui développe avec l'association INSAF (Institution Nationale de Solidarité avec les Femmes en détresse), le programme « L'école pour toutes » pour favoriser la scolarisation des petites filles et lutter contre le travail domestique de celles-ci.

En 2011, les collaborateurs ont intégralement réaménagé les locaux de l'école Hsaine, dans la région de Chichaoua qui accueille 270 élèves. Les entités de L'Oréal s'engagent également à travers l'aide d'urgence. En **Thaïlande**, lors des récentes inondations qui ont frappé le pays, les équipes locales de L'Oréal sont ainsi intervenues auprès de 10 000 victimes des foyers d'urgence de la capitale, en distribuant des produits d'hygiène de première nécessité et en proposant des coupes de cheveux. La filiale s'est engagée à plus long terme et a étendu son programme de formation aux métiers de la beauté, initialement destiné aux femmes victimes de violence, à celles ayant perdu leur emploi à cause des fermetures d'usines lors des inondations.

## 6.3.3. Sous-traitance avec les fournisseurs

L'Oréal développe une relation équilibrée et pérenne avec ses sous-traitants et fournisseurs dans le respect des enjeux sociaux et environnementaux.

### Importance de la sous-traitance (L'Oréal S.A.)

En milliers d'euros	2011
Achat de sous-traitance	7 025
Travaux à façon exécutés	309 161

### Manière dont la Société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT

L'Oréal veille à ce que les Droits de l'Homme soient respectés tout au long de sa chaîne logistique. Dans le cadre du programme « Buy & Care » de L'Oréal, il est demandé à l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants de se conformer aux Conditions générales d'achat du Groupe, qui impliquent le respect des Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale, notamment en matière de salaire minimum, temps de travail, santé et sécurité.

Des audits réguliers permettent de contrôler cette conformité.

Concernant le recours à de jeunes travailleurs, les fournisseurs et sous-traitants peuvent demander une dérogation au Directeur des Achats du Groupe concernant les 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.

### 6.3.4. Loyauté des pratiques

#### Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption

L'Oréal soutient la lutte contre la corruption, respecte la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et s'engage à appliquer la législation en vigueur, notamment les lois anti-corruption.

La Charte Ethique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption. Elle s'applique à tous les collaborateurs et aborde des thèmes tels que la corruption et les « paiements de facilitation », les conflits d'intérêts, les cadeaux et les invitations.

La politique anti-corruption énoncée dans la Charte Ethique s'applique à tous les collaborateurs, Mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. D'autres politiques comme « Nos Achats Au Quotidien », guide pratique dont l'objectif est de régir les relations entre les fournisseurs et tous les acheteurs impliqués dans des décisions d'achat, traitent également de ces questions.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise, notamment par le Président-Directeur Général de L'Oréal qui a par exemple répondu aux questions des collaborateurs sur ce thème durant une discussion en ligne, lors de la Journée de l'Ethique du Groupe, dont la dernière au mois d'octobre 2011.

Les Patrons de Pays sont responsables de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption de L'Oréal. Le Directeur de l'Ethique du Groupe rencontre chaque nouveau Patron de Pays systématiquement afin de le sensibiliser aux questions de corruption.

L'outil d'analyse et d'évaluation du risque éthique permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris la corruption) et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

L'engagement de L'Oréal est étayé par des procédures de Ressources Humaines. Ainsi la compétence « Obtient des résultats avec intégrité » est désormais incluse dans le système d'évaluation annuelle de tous les collaborateurs.

Les formations et la communication sur l'Ethique traitent aussi bien de la corruption et des « paiements de facilitation » que des cadeaux et invitations, et des conflits d'intérêts.

Dans le cadre de la démarche « Parlons-en ensemble » de L'Oréal, les collaborateurs sont encouragés à faire part de leurs préoccupations en ligne et un site Internet dédié et sécurisé leur permet de poser leurs questions ou de soumettre leurs préoccupations directement, y compris de manière anonyme, au Directeur de l'Ethique du Groupe.

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, notamment par le biais d'entretiens individuels portant sur l'Ethique.

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.

#### Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

La protection de la sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal. Les tests très stricts de sécurité auxquels sont soumis les produits avant leur mise sur le marché permettent à L'Oréal de satisfaire les règles de sécurité en vigueur dans les réglementations nationales de l'ensemble des pays où les produits du Groupe sont commercialisés. A ce titre, et bien avant l'introduction des exigences légales, le Groupe avait déjà constitué une équipe d'évaluation de la sécurité des produits afin de garantir leur innocuité à la fois pour les professionnels et pour les consommateurs.

Les évaluations réalisées par la Direction Internationale de l'Evaluation de la Sécurité de L'Oréal, basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur un processus complexe : évaluation de la sécurité de chaque ingrédient et de tous les produits finis sur la base des données sécuritaires existantes et des dernières connaissances médicales et scientifiques. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés de sous-traitance situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux évaluations de sécurité.

Pour finir, une attestation spécifique de sécurité, signée par un expert évaluateur de la sécurité, est émise pour chaque produit que L'Oréal met sur le marché.

Par ailleurs, les valeurs éthiques de L'Oréal, ancrées 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 substituant les substances incriminées.

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, L'Oréal 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.

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 des consommateurs et des professionnels.

## 6.3.5. Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme

Le Président-Directeur Général de L'Oréal a confié au Directeur de l'Ethique du Groupe la mission de veiller au respect des Droits de l'Homme dans l'activité de l'Entreprise.

Plusieurs chapitres de la Charte Ethique sont consacrés à la mise en œuvre pratique du respect des Droits de l'Homme : santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, Respect de la vie privée, contribution à la communauté, choix et traitement équitable des fournisseurs, pour n'en citer que quelques-uns. La Charte Ethique est disponible sur le site : [www.loreal.com](http://www.loreal.com).

Les formations et la communication sur l'Ethique traitent aussi des Droits de l'Homme. En 2011, 77 % des Pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits de l'Homme (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral, harcèlement sexuel, respect de la vie privée, contribution à la communauté, choix et traitement équitable des fournisseurs) dans leurs formations locales et 83 % ont communiqué sur ces thèmes.

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 de l'Ethique du Groupe rencontre chaque nouveau Patron de Pays systématiquement afin de les sensibiliser aux questions des Droits de l'Homme.

*Country Reporting Ethics*, un système de reporting annuel sur les questions éthiques, couvre tous les sujets abordés dans la Charte Ethique et fournit donc une analyse des initiatives mises en place dans les pays. Ces informations permettent notamment d'évaluer la performance du Groupe en termes d'application des Droits de l'Homme.

L'outil d'analyse et d'évaluation du risque éthique permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits de l'Homme) et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

## Note méthodologique

Les informations relatives aux engagements sociétaux, qui constituent un nouveau volet en complément des aspects sociaux et environnementaux, s'inscrivent dans la perspective des exigences issues de la réglementation Grenelle II.

### Périmètre de consolidation des données relatives aux engagements sociétaux, indicateurs, méthode et systèmes de reporting

#### 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.

#### Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux anticipés dans le cadre de la réglementation Grenelle II et ce, dans un souci de comparabilité des données.

#### Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

Un certain nombre de données notamment relatives à l'Ethique sont recueillies par la Direction de l'Ethique en utilisant le système intranet « *Country reporting* », utilisé par ailleurs pour la collecte des données Ressources Humaines (voir à cet égard la méthodologie de *reporting* des données RH décrites en page 193).

Les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Internationale de l'Evaluation de la Sécurité des Produits).



# 7 Informations boursières / Capital social

<b>7.1. Renseignements sur la Société</b>	<b>206</b>	<b>7.3. Actionariat</b>	<b>210</b>
7.1.1. Forme juridique	206	7.3.1. Personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle	210
7.1.2. Législation de l'émetteur	206	7.3.2. Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	211
7.1.3. Activité	206	7.3.3. Participation des salariés dans le capital	212
7.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)	206	7.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	212
7.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)	206	7.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	212
7.1.6. Immatriculation de la Société	206	7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions	213
7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société	206	7.3.7. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (ACAS)	214
7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)	207	7.3.8. Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions de L'Oréal S.A.	215
7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)	207	7.3.9. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (ACAS)	217
7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)	207		
7.1.11. Assemblées Générales	208	<b>7.4. Marché du titre</b>	<b>219</b>
7.1.12. Seuils de détention du capital	208	7.4.1. L'action L'Oréal	219
<b>7.2. Informations concernant le capital social</b>	<b>208</b>	7.4.2. Marchés du titre	220
7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	208		
7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis	208		
7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années	210		

L'Oréal est une société anonyme française cotée à la bourse 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.

## 7.1. Renseignements sur la Société

### 7.1.1. Forme juridique

L'Oréal est une société anonyme.

### 7.1.2. Législation de l'émetteur

Française.

### 7.1.3. Activité

La Société L'Oréal, en plus de son rôle de coordination stratégique, scientifique et industrielle du Groupe dans le monde, exerce une fonction de holding ainsi qu'une activité commerciale spécifique à la France. L'essentiel des filiales a un rôle de commercialisation des produits fabriqués dans les usines du Groupe. La Société L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Dans les autres, les intérêts minoritaires ne sont pas significatifs. Par ailleurs, elle détient des participations importantes dont le détail figure aux pages 140 à 144 et pages 169 à 173.

### 7.1.4. 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<sup>er</sup> janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

### 7.1.5. 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. »

### 7.1.6. Immatriculation de la Société

632 012 100 RCS Paris.

### 7.1.7. 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, sur rendez-vous si possible. Voir également le site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com).

### 7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)

- « 1. 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.

2. 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.
3. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance 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.

4. 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. »

### 7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

### 7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)

- « A. Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

1. 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.
2. 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.
3. 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. »

### 7.1.11. Assemblées Générales

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet.

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double.

### 7.1.12. 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).

« A 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](http://www.loreal-finance.com).

## 7.2. Informations concernant le capital social

### 7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux

Aucune.

### 7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis

Le capital social s'élève à 120 596 816,40 € au 31 décembre 2011 ; il est divisé en 602 984 082 actions de 0,20 € de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

# Informations boursières / Capital social

## Informations concernant le capital social

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration 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 17 avril 2012.

Autorisations en cours					Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012		
Nature de la délégation	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2011	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
<b>Augmentation du capital social</b>							
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 2011 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (22 juin 2013)	Porter le capital social à 180 000 000 €	Néant			
Augmentation du capital social réservée aux salariés	22 avril 2011 (12 <sup>e</sup> )	26 mois (22 juin 2013)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 6 017 878 actions)	Néant			
<b>Rachat par la Société de ses propres actions</b>							
Achat par la Société de ses propres actions (prix maximum d'achat autorisé : 130 €)	22 avril 2011 (8 <sup>e</sup> )	18 mois (22 octobre 2012)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit 60 298 408 actions au 31 décembre 2011)	Néant (Capital auto-détenu au 31 décembre 2011 : 1,43 % du capital social)	9 <sup>e</sup>	18 mois	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit 60 298 408 actions au 31 décembre 2011)
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce	27 avril 2010 (14 <sup>e</sup> )	26 mois (27 juin 2012)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois	Néant	10 <sup>e</sup>	26 mois (17 juin 2014)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit 60 298 408 actions au 31 décembre 2011)
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce	27 avril 2010 (14 <sup>e</sup> )	26 mois (27 juin 2012)	500 000 actions	Néant	10 <sup>e</sup>	26 mois (17 juin 2014)	500 000 actions
<b>Stock-options et attributions gratuites</b>							
Attribution de stock-options d'achat ou de souscription d'actions (prix d'exercice sans décote)	22 avril 2011 (10 <sup>e</sup> )	26 mois (22 juin 2013)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution	1 470 000 options de souscription			
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	22 avril 2011 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (22 juin 2013)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution	1 038 000 actions			

Au 31 décembre 2011, 27 357 878 options de souscription étaient attribuées. 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, 711 400 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe. Ces 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'élève à 126 210 672 €, divisé en 631 053 360 actions de 0,20 € de valeur nominale.

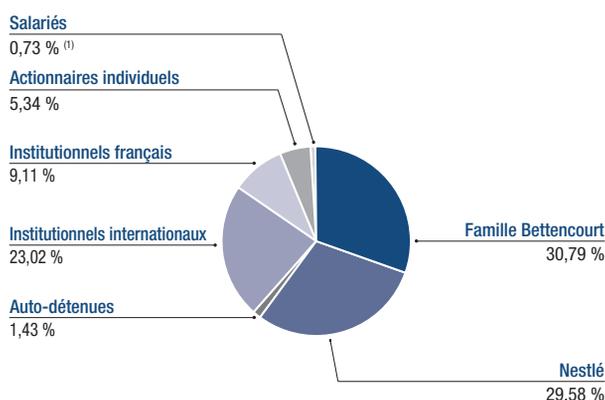
Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

### 7.2.3. 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
31.12.2006		-	-	127 923 282 €	-	639 616 410
01.01 au 14.02.2007	Levées d'options de souscription	250,00 €	78 525,00 €	127 923 532 €	1 250	639 617 660
14.02.2007	Annulation d'actions	- 2 698 150,00 €	-	125 225 382 €	- 13 490 750	626 126 910
15.02 au 30.08.2007	Levées d'options de souscription	11 290,00 €	3 516 221,50 €	125 236 672 €	56 450	626 183 360
30.08.2007	Annulation d'actions	- 1 645 020,00 €	-	123 591 652 €	- 8 225 100	617 958 260
30.08 au 31.12.2007	Levées d'options de souscription	3 470,00 €	1 090 637,00 €	123 595 122 €	17 350	617 975 610
13.02.2008	Annulation d'actions	- 1 437 400,00 €	-	122 157 722 €	- 7 187 000	610 788 610
14.02 au 27.08.2008	Levées d'options de souscription	6 920,00 €	2 087 532,00 €	122 164 642 €	34 600	610 823 210
28.08.2008	Annulation d'actions	- 1 682 080,00 €	-	120 482 562 €	- 8 410 400	602 412 810
29.08 au 31.12.2008	Levées d'options de souscription	600,00 €	185 572,50 €	120 483 162 €	3 000	602 415 810
16.02.2009	Annulation d'actions	- 794 120,00 €	-	119 689 042 €	- 3 970 600	598 445 210
17.02 au 31.12.2009	Levées d'options de souscription	105 440,00 €	31 026 370,50 €	119 794 482 €	527 200	598 972 410
01.01 au 26.04.2010	Levées d'options de souscription	149 080,00 €	44 316 558,00 €	119 943 562 €	745 400	599 717 810
27.04.2010	Annulation d'actions	- 100 000,00 €	-	119 843 562 €	- 500 000	599 217 810
27.04 au 31.12.2010	Levées d'options de souscription	354 955,00 €	107 450 074,75 €	120 198 517 €	1 774 775	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

## 7.3. Actionnariat

### Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2011



### 7.3.1. Personnes physiques ou morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle

La Famille Bettencourt, d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, sont actionnaires de la Société et ont déclaré agir de concert (voir ci-après *Evolution de la répartition du capital et des droits de vote et Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société*).

(1) Au sein du Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) de L'Oréal.

### 7.3.2. Evolution 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 :

	31.12.2009				31.12.2010				31.12.2011			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(3)</sup>	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(3)</sup>	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(3)</sup>	% des droits de vote <sup>(4)</sup>
Famille												
Bettencourt <sup>(1) (2)</sup>	185 661 879	31,00	31,00	31,75	185 661 879	30,89	30,89	31,49	185 661 879	30,79	30,79	31,24
Nestlé S.A. <sup>(2)</sup>	178 381 021	29,78	29,78	30,51	178 381 021	29,68	29,68	30,25	178 381 021	29,58	29,58	30,01
Plan d'Epargne d'Entreprise	4 307 998	0,72	0,72	0,74	4 260 700	0,71	0,71	0,72	4 404 950	0,73	0,73	0,74
Public	216 384 762	36,12	36,12	37,00	221 352 303	36,83	36,83	37,54	225 938 573	37,47	37,47	38,01
Actions auto-détenues	14 236 750	2,38			11 336 682	1,89			8 597 659	1,43		
<b>Total</b>	<b>598 972 410</b>	<b>100,00</b>	<b>97,62</b>	<b>100,00</b>	<b>600 992 585</b>	<b>100,00</b>	<b>98,11</b>	<b>100,00</b>	<b>602 984 082</b>	<b>100,00</b>	<b>98,57</b>	<b>100,00</b>

(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 par Téthys société dont elle est Présidente.

(2) La Famille Bettencourt et Nestlé S.A. agissent de concert (voir ci-après Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société).

(3) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

(4) Il est rappelé que, statutairement, chaque action donne droit à une voix dans les Assemblées Générales d'actionnaires, et que, de par la loi, les actions auto-détenues sont dépourvues de droits de vote.

A la connaissance de la Société, au 31 décembre 2011, 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 au paragraphe 2.2.1.2. pages 30 à 42.

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. Au 31 décembre 2011, la Société détenait à ce titre 8 597 659 de ses propres actions (1,43 % du capital), qui, évaluées à leurs cours d'achat, représentaient 644,4 M€. 5 166 554 de ces actions étaient affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions attribuées à des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe et non échus et 1 038 000 à celle d'un plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés.

### 7.3.3. Participation des salariés dans le capital

La participation du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, par le biais du Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE), s'établit, au 31 décembre 2011, à 4 404 950 actions, soit 0,73 % du capital.

A cette date, cette participation est détenue par 9 649 salariés participants au PEE du Groupe.

### 7.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société

Au cours de l'exercice 2011, la Société n'a été avisée d'aucun franchissement de seuils légaux de détention de ses actions ou de ses droits de vote.

### 7.3.5. 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 Madame Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion absorption de Gesparal par L'Oréal et contenant en outre les clauses suivantes :

#### 7.3.5.1. 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 Madame Bettencourt.

##### Clause d'incessibilité

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 ou des droits de vote.

##### Clause de préemption

Les parties se sont consenties 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 entrera en vigueur à l'expiration de la clause d'incessibilité pour une durée de cinq années ; par exception, il entrera en vigueur avant l'expiration de la période d'incessibilité en cas d'offre publique sur les actions L'Oréal pour une durée débutant le jour de l'avis de recevabilité et, se terminant le lendemain de la publication de l'avis de résultat.

##### Absence de concert avec un tiers

Les parties se sont interdites 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.

#### 7.3.5.2. 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 engagées à voter en faveur de la désignation de deux Vices-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.

### 7.3.5.3. 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 Madame Bettencourt.

### 7.3.5.4. 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. »*

## 7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions

### 7.3.6.1. Renseignements concernant les rachats opérés au cours de l'exercice 2011

Au cours de l'exercice 2011, la Société n'a procédé à aucun rachat de ses propres actions. Il n'a ainsi été fait aucun usage de l'autorisation votée par les Assemblées Générales du 27 avril 2010 et du 22 avril 2011.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	27 avril 2010 (13 <sup>e</sup> résolution)	22 avril 2011 (8 <sup>e</sup> résolution)
Date d'expiration de l'autorisation	27 octobre 2011	22 octobre 2012
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital à la date des rachats (soit 60 099 258 actions au 31 décembre 2010), pour un montant maximum de 7 812,9 millions d'euros	10 % du capital à la date des rachats (soit 60 298 408 actions au 31 décembre 2011), pour un montant maximum de 7 838,8 millions d'euros
Prix d'achat maximum par action	130 €	130 €
Finalités autorisées	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe
Conseil d'Administration ayant décidé les rachats (montant maximum)	Néant	Néant
Finalité des rachats	Sans objet	Sans objet
Période des rachats opérés	Sans objet	Sans objet
Nombre de titres rachetés	Néant	Néant
Prix d'achat moyen par action	Néant	Néant
Utilisation des titres rachetés	Sans objet	Sans objet

### 7.3.6.2. Opérations réalisées par L'Oréal sur ses propres titres en 2011

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2011 1,43 %

dont :

◆ adossé à des plans d'options d'achat d'actions	0,86 %
◆ adossé à des actions conditionnelles	0,17 %
◆ destiné à être annulé	0,00 %

Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois 500 000

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2011 8 597 659

Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2011 644,4 M€

Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2011 693,8 M€

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/Transferts <sup>(1)</sup>
Nombre de titres	Néant	2 739 023
Cours moyen de la transaction	Sans objet	
Prix d'exercice moyen		76,22 €
Montants	Néant	208,8 M€

(1) Levées d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.

Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2011.

### 7.3.6.3. 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 130 €.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation ;
- ◆ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions et/ou d'options d'achat, au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- ◆ l'animation du marché ;
- ◆ 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 pour un montant maximum de 7 838,8 millions d'euros, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition de ces actions pourrait être effectuée par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisitions de blocs d'actions.

## 7.3.7. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (ACAS)

### Politique

L'Oréal attribue depuis des années des plans de stock-options en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international.

L'objectif 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.

En 2009, L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (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 2010, cette politique est demeurée inchangée, en étant appliquée à un nombre encore plus large de bénéficiaires.

En 2011, 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.

A 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 terme.

Les autres collaborateurs éligibles sont animés uniquement par des ACAS.

La décision d'attribution individuelle est, dans tous les cas, conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan.

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.

Les plans sont proposés, depuis 2009, par la Direction Générale au Conseil d'Administration après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée ainsi 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 terme. C'est pourquoi les stock-options sont 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.

Ce sont, au total, près de 2 800 collaborateurs (soit environ 14 % des cadres dans le monde) qui bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAS en cours.

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.

### 7.3.8. Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions de L'Oréal S.A.

#### 7.3.8.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2011

L'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2011 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de consentir, au bénéfice des membres du personnel salarié et de certains mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à l'achat d'actions existantes de la Société ou à la souscription d'actions nouvelles.

Cette autorisation a été donnée pour une période de vingt-six mois.

Le nombre total des options qui peuvent être consenties ne peut donner droit à souscrire ou acheter un nombre total d'actions représentant plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le prix d'achat ou de souscription des actions est fixé par le Conseil d'Administration, sans décote, le jour où les options sont consenties.

Les options devront être levées dans un délai maximum de dix ans à compter de la date à laquelle elles auront été consenties.

Le dispositif d'attribution d'options est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF d'avril 2010 et notamment :

- ◆ les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- ◆ l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options sera lié 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 une quantité d'actions issues de levées d'options. Cette quantité a été fixée par le Conseil d'Administration à un nombre d'actions correspondant à 50 % du solde des actions issues de la levée. Les modalités de calcul de ce solde sont détaillées dans le paragraphe 2.3.3 page 56 ;
- ◆ un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des options d'achat ou de souscription d'actions au moment de son départ.

Par ailleurs, la valeur des options consenties aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ajoutée à la valeur des actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours de ce même exercice ne pourra pas représenter plus de 10 % de la valeur totale de l'ensemble des options consenties et des actions attribuées gratuitement au cours de cet exercice. On entend par valeur des options et valeur des actions la juste valeur estimée pour l'établissement des comptes consolidés de la Société en application des normes IFRS.

#### 7.3.8.2. Options attribuées en 2011 (Plan d'options de souscription d'actions du 22 avril 2011)

Le capital social au jour du 22 avril 2011 était de 601 788 112 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 610 728 options dans le cadre de l'autorisation du 22 avril 2011.

Le Conseil d'Administration a attribué, dans sa séance du 22 avril 2011, 1 470 000 options de souscription, au prix unitaire de 83,19 €, soit un prix égal à 100 % de la moyenne des derniers cours constatés sur le marché NYSE-Euronext Paris aux 20 séances de Bourse précédant leur attribution à 89 bénéficiaires. La juste valeur unitaire de ces options s'élève à 18,58 €.

Il a été décidé de soumettre l'exercice de ces options à l'atteinte de conditions de performance prenant en compte :

- ◆ pour moitié la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
- ◆ et pour moitié l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ;

calculées au terme de la période d'indisponibilité sur la moyenne arithmétique des quatre exercices pleins de 2012 à 2015. Du niveau de performance atteint dépendra le nombre d'options pouvant être exercées. Pour des raisons de confidentialité, les différents niveaux de performance requis ont été communiqués de manière précise aux bénéficiaires mais ne peuvent être rendus public.

7.3.8.3. Plans d'options d'achat et de souscriptions d'actions de L'Oréal S.A. en cours <sup>(1)</sup>

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2011 sont reprises dans les tableaux suivants :

Date d'autorisation par l'Assemblée	01.06.1999	01.06.1999	22.05.2003	22.05.2003	22.05.2003	22.05.2003	22.05.2003
Date du Conseil d'Administration	26.03.2002	04.09.2002	03.12.2003 <sup>(2)</sup>	24.03.2004	01.12.2004	29.06.2005	30.11.2005 <sup>(4)</sup>
Nombre total de bénéficiaires	410	394	693	257	274	3	771
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	2 500 000	2 500 000	5 000 000	2 000 000	4 000 000	400 000	6 000 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les mandataires sociaux <sup>(3)</sup></i>							
- Sir Lindsay Owen Jones	0	0	1 000 000	0	1 000 000	0	1 000 000
- Monsieur Jean-Paul Agon							
Point de départ d'exercice des options	27.03.2007	05.09.2007	04.12.2008	25.03.2009	02.12.2009	30.06.2010	01.12.2010
Date d'expiration	26.03.2012	04.09.2012	03.12.2013	24.03.2014	01.12.2014	29.06.2015	30.11.2015
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	81,65 (A)	76,88 (A)	63,02 (S) 71,90(A)	64,69 (S)	55,54 (S)	60,17 (S)	61,37 (S) 62,94 (A)
Nombre d'options exercées au 31.12.2011	873 950	1 093 000	1 444 850	1 081 807	1 785 390	0	1 849 921
<i>Dont souscrites</i>	0	0	868 350	1 081 807	1 785 390	0	1 316 075
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	370 500	293 000	606 500	144 500	171 000	0	280 500
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	1 255 550	1 114 000	2 948 650	773 693	2 043 610	400 000	3 869 579

Date d'autorisation par l'Assemblée	25.04.2006	25.04.2006	24.04.2007	24.04.2007	16.04.2009	22.04.2011
Date du Conseil d'Administration	25.04.2006	1.12.2006	30.11.2007	25.03.2009	27.04.2010	22.04.2011
Nombre total de bénéficiaires		1	788	839	634	815
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	2 000 000	5 500 000	4 000 000	3 650 000	4 200 000	1 470 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les mandataires sociaux <sup>(3)</sup></i>						
- Sir Lindsay Owen Jones	2 000 000					
- Monsieur Jean-Paul Agon		500 000	350 000	0	400 000	200 000 <sup>(5)</sup>
Point de départ d'exercice des options	26.04.2011	2.12.2011	1.12.2012	26.03.2014	28.04.2015	23.04.2016
Date d'expiration	25.04.2016	1.12.2016	30.11.2017	25.03.2019	27.04.2020	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	72,60 (S)	78,06 (S)	91,66 (S)	50,11 (S)	80,03 (S)	83,19 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2011		0	183 000	0	0	0
<i>Dont souscrites</i>		0	183 000	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques		0	271 250	175 900	59 500	11 000
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	2 000 000	5 045 750	3 824 100	3 590 500	4 189 000	1 470 000

(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) Le plan d'options du 3 décembre 2003 est composé, pour moitié, d'une offre d'options de souscription d'actions au prix de 63,02 € (S) et, pour moitié, d'une offre d'options d'achat d'actions au prix de 71,90 € (A). Chaque bénéficiaire a reçu une offre composée, à parts égales, d'options de souscription et d'options d'achat d'actions.

(3) 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.

(4) Le plan d'options du 30 novembre 2005 est composé, pour 70 %, d'une offre d'options de souscription d'actions au prix de 61,37 € (S) et, pour 30 %, d'une offre d'options d'achat d'actions au prix de 62,94 € (A). Chaque bénéficiaire a reçu une offre composée, dans cette proportion, d'options de souscription et d'options d'achat d'actions. Il n'y a eu aucun rompu.

Ces attributions d'options n'ont pas d'impact en matière de dilution, dans la mesure où le Conseil d'Administration a autorisé la Société à racheter ses propres actions pour les annuler.

(5) 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 32 524 432 options au

31 décembre 2011 au prix moyen de 72,02 €, soit 5,39 % des actions composant le capital social à cette date.

### 7.3.8.4. 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 2011

	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan du											
			28.03.2001 (A)	18.09.2001 (A)	08.10.2001 (A)	26.03.2002 (S)	04.09.2002 (S)	03.12.2003 (A)	03.12.2003 (S)	24.03.2004 (S)	01.12.2004 (S)	30.11.2005 (A)	30.11.2005 (S)	22.04.2011 (S)
Options consenties par L'Oréal S.A., aux dix salariés <sup>(1)</sup> dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	460 000	83,19 €												460 000
Options détenues sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés <sup>(1)</sup> dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	638 000	70,89 €	75 000	75 000	12 500	80 000	80 000	30 000	67 500	76 000	52 500	38 750	50 750	

(1) Salariés non mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

## 7.3.9. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions aux Salariés (ACAS)

### 7.3.9.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2011

L'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2011 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder, 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, à des attributions gratuites d'actions de la Société existantes et/ou à émettre.

Cette autorisation a été donnée pour une période de vingt-six mois.

Le nombre total des actions qui peuvent être consenties ne peut donner droit à souscrire ou acheter un nombre total d'actions représentant plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

L'attribution gratuite d'actions est liée à la performance.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Action est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF d'avril 2010 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.

Par ailleurs, la valeur des options consenties aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ajoutée à la valeur des actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours de ce même exercice ne pourra pas représenter plus de 10 % de la valeur totale de l'ensemble des options consenties et des actions attribuées gratuitement au cours de cet exercice. On entend par valeur des options et valeur des actions la juste valeur estimée pour l'établissement des comptes consolidés de la Société en application des normes IFRS.

### 7.3.9.2. Attributions Conditionnelles d'Actions aux Salariés en 2011 (Plan d'ACAS du 22 avril 2011)

Le capital social au jour du 22 avril 2011 était de 601 788 112 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 610 728 actions dans le cadre de l'autorisation du 22 avril 2011.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation dans sa séance du 22 avril 2011 en octroyant 1 038 000 ACAS à 1991 bénéficiaires, la juste valeur unitaire de ces actions auto détenues s'élevant à 70,36 € pour les résidents fiscaux et sociaux français et 77,67 € pour les non-résidents.



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 2012, 2013, 2014 par rapport à celle d'un panel de concurrents,
  - 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 2012, 2013 et 2014.

Pour des raisons de confidentialité, les différents niveaux de performance requis ont été communiqués de manière précise aux bénéficiaires mais ne peuvent être rendus public.

L'acquisition définitive des 200 premières ACAS n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif.

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.

Le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 n'a pas attribué d'ACAS au mandataire social.

### 7.3.9.3. Attributions Conditionnelles d'Actions aux Salariés en cours

Date d'autorisation par l'AGE	24.04.2007	16.04.2009	22.04.2011
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	25.03.2009	27.04.2010	22.04.2011
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	270 000	450 000	1 038 000
<i>Dont dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux</i>	<i>5 000</i>	<i>6 000</i>	<i>92 000</i>
Nombre de bénéficiaires	752	1 418	1 991
Conditions de performance :	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à la progression du marché cosmétique ;</li> <li>◆ 50 % du ratio résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires cosmétique publié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 25 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à la progression du marché cosmétique ;</li> <li>◆ 75 % du ratio résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires cosmétique publié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 50 % de croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents ;</li> <li>◆ 50 % d'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.</li> </ul>
Date d'attribution définitive pour les résidents français à la date d'attribution	25.03.2013	27.04.2014	22.04.2015
Date d'attribution définitive pour les résidents hors France à la date d'attribution	25.03.2013	27.04.2014	22.04.2015
Fin de la période de conservation pour les résidents français à la date d'attribution	25.03.2015	27.04.2016	22.04.2017

### 7.3.9.4. Actions attribuées aux dix salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2011, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions se monte à 92 000 actions.

## 7.4. Marché du titre

### 7.4.1. L'action L'Oréal

#### 7.4.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code Isin : FR0000120321.

Code prime de fidélité :

- ◆ Dividende + 10 % en 2012 : FR0011149590.
- ◆ Dividende + 10 % en 2013 : FR0010970285.
- ◆ Dividende + 10 % en 2014 : FR0011147487.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant à Paris.

Valeur éligible au Service à Règlement Différé (SRD).

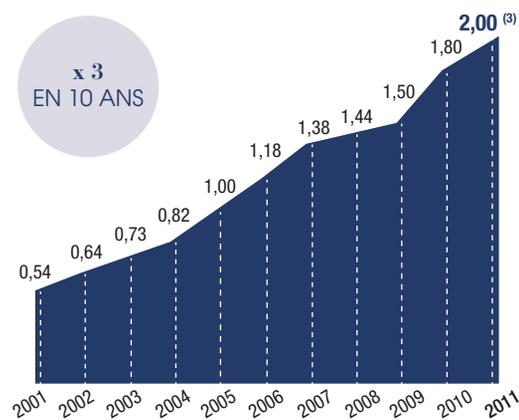
Des *American Depositary Receipts* circulent librement aux Etats-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux Etats-Unis.

#### 7.4.1.2. Données boursières

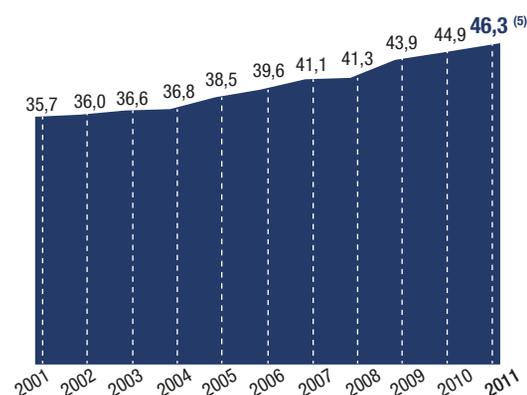
Cours au 31 décembre 2011	80,70 euros
Cours le plus haut	91,24 euros le 8 juillet 2011
Cours le plus bas	68,83 euros le 23 septembre 2011
Progression annuelle au 31 décembre 2011	
◆ L'Oréal	- 2,86 %
◆ CAC 40	- 16,95 %
◆ Euronext 100	- 14,18 %
◆ DJ Euro Stoxx 50	- 17,05 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2011	48,66 milliards d'euros <sup>(1)</sup>
Au 31 décembre 2011, le poids de l'action L'Oréal est de :	
◆ dans le CAC 40	3,33 %
◆ dans Euronext 100	3,38 %
◆ dans le DJ Euro Stoxx 50	1,44 %

#### 7.4.1.3 Une rémunération dynamique des actionnaires

- ◆ Résultat net par action : 4,32 € <sup>(2)</sup>.
- ◆ Dividende par action : 2 € <sup>(3)</sup>.
- ◆ Augmentation régulière du dividende par action (*en euro*) :



- ◆ Part de bénéfice consacrée aux dividendes <sup>(4)</sup> (*en %*) :



(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2011, soit 602 984 082 actions.

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

(3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

(4) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. En considérant Sanofi déconsolidée sur la période.

(5) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

## 7.4.2. Marchés du titre

## 7.4.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon données NYSE - Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

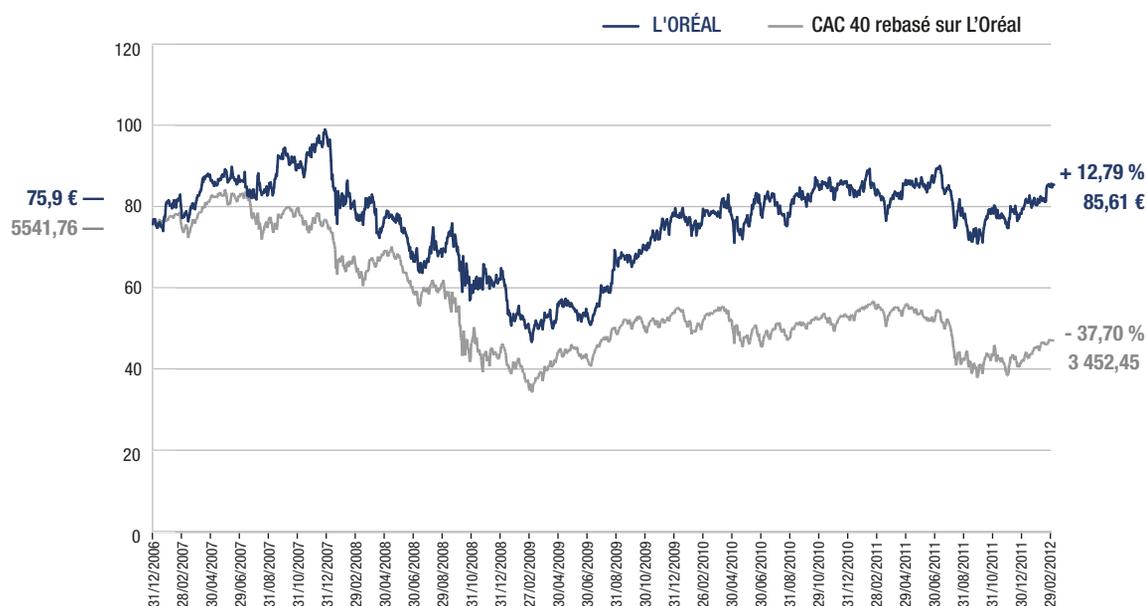
Date	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions <i>En millions d'euros</i>
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2009</b>				
Janvier	65,40	50,00	56,95	83,78
Février	56,00	50,00	52,66	72,18
Mars	52,50	46,00	50,30	75,75
Avril	55,61	49,29	52,62	83,90
Mai	58,50	54,48	56,45	61,83
Juin	57,05	51,85	54,10	54,33
Juillet	62,68	50,72	54,44	50,99
Août	71,00	58,51	61,48	67,78
Septembre	69,05	65,01	67,52	71,02
Octobre	71,46	64,50	68,28	58,35
Novembre	74,75	68,69	72,19	61,16
Décembre	79,32	72,64	76,37	60,77

Date	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions <i>En millions d'euros</i>
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2010</b>				
Janvier	80,22	75,60	77,92	61,59
Février	77,97	71,90	75,53	84,15
Mars	80,51	76,62	78,68	66,52
Avril	83,76	76,82	80,25	97,75
Mai	79,50	70,90	75,18	126,83
Juin	84,28	74,50	79,78	97,77
Juillet	85,00	77,49	81,64	85,50
Août	83,38	75,03	78,48	81,90
Septembre	84,89	78,53	82,62	82,97
Octobre	88,00	80,10	83,91	74,16
Novembre	87,91	81,66	85,34	54,33
Décembre	86,93	81,90	85,40	57,26

Date	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions <i>En millions d'euros</i>
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2011</b>				
Janvier	86,95	82,27	84,30	70,07
Février	90,00	82,14	86,14	93,47
Mars	85,37	76,64	81,33	76,43
Avril	86,83	81,56	84,01	65,73
Mai	87,48	84,64	85,93	93,32
Juin	89,56	83,58	86,23	72,33
Juillet	91,24	82,10	86,32	80,18
Août	84,95	71,00	78,63	102,92
Septembre	76,17	68,83	73,27	105,28
Octobre	81,84	70,73	77,64	76,56
Novembre	80,32	74,15	77,35	71,32
Décembre	80,96	76,73	78,97	56,07

Date	Cours en euros			Moyenne quotidienne des transactions <i>En millions d'euros</i>
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2012</b>				
Janvier	83,47	79,22	81,39	57,75
Février	86,12	80,93	83,94	73,93

Evolution du cours de l'action L'Oréal par rapport à l'indice CAC 40 du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au 29 février 2012



### 7.4.2.2. 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 01 janvier 2005).

#### 7.4.2.2.1. Evolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des coupons

Date d'opération	Nature de l'opération	Dépenses En euros	Recettes En euros	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2006	Achat de 198 actions, à 75,90 €	15 028,20		198
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		233,64	198
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 86,67 €	260,01		201
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		277,38	201
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 76,21 €	304,84		205
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		295,20	205
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 52,015 €	312,09		211
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		316,50	211
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,77 €	383,85		216
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		388,80	216
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 85,79 €	428,95		221
<b>Total</b>		<b>16 717,94</b>	<b>1 511,52</b>	
<b>Montant net total investi</b>		<b>15 206,42</b>		

Valeur du portefeuille au 31.12.2011 (221 titres à 80,70 euros) : 17 834,70 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 1,19 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 9,4 % - source INSEE) et le capital final représente 1,17 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 3,26 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2011, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a diminué de - 7,14 % par an<sup>(1)</sup>.

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

#### 7.4.2.2.2. Evolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des coupons

Date d'opération	Nature de l'opération	Dépenses En euros	Recettes En euros	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2001	Achat de 185 actions, à 80,90 €	14 966,50		185
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action, avoir fiscal non compris		99,90	185
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 74,95 €	149,90		187
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action, avoir fiscal non compris		119,68	187
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 61,10 €	122,20		189
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		137,97	189
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 63,65 €	190,95		192
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		157,44	192
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 56,50 €	169,50		195
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		195,00	195
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 72,65 €	217,95		198
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		233,64	198
	Ré-investissement : achat de 3 actions à 86,67 €	260,01		201
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		277,38	201
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 76,21 €	304,84		205
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		295,20	205
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 52,015 €	312,09		211
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		316,50	211
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,77 €	383,85		216
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		388,80	216
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 85,79 €	428,95		221
<b>Total</b>		<b>17 506,74</b>	<b>2 221,51</b>	
<b>Montant net total investi</b>		<b>15 285,23</b>		

Valeur du portefeuille au 31.12.2011 (221 titres à 80,70 euros) : 17 834,70 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 1,19 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 19,4 % - source INSEE) et le capital final représente 1,17 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 1,57 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2011, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a diminué de - 0,40 % par an<sup>(1)</sup>.

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

(1) Dividendes réinvestis ; source : Datastream.

### 7.4.2.2.3. Evolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des coupons et romps de droits d'attribution

Date d'opération	Nature de l'opération	Dépenses <i>En euros</i>	Recettes <i>En euros</i>	Nombre d'actions après l'opération
31.12.1991	Achat de 131 actions, à 114,49 €	14 998,19		131
26.06.1992	Dividende : 1,28057 € par action, avoir fiscal non compris		167,75	131
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 140,25 €	280,51		133
25.06.1993	Dividende : 1,46351 € par action, avoir fiscal non compris		194,65	133
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 167,69 €	335,38		135
28.06.1994	Dividende : 1,64645 € par action, avoir fiscal non compris		222,27	135
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 167,69 €	335,38		137
28.06.1995	Dividende : 1,85988 € par action, avoir fiscal non compris		254,80	137
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 185,84 €	371,68		139
28.06.1996	Dividende : 2,02757 € par action, avoir fiscal non compris		281,83	139
	Ré-investissement : achat de 2 actions à 260,54 €	521,08		141
01.07.1996	Attribution gratuite (1 pour 10)			155
31.07.1996	Indemnisation de 1 droit à 22,85668 € par droit		22,86	155
	Ré-investissement : achat de 1 action à 236,91 €	236,91		156
01.07.1997	Dividende : 2,13429 € par action, avoir fiscal non compris		332,95	156
	Ré-investissement : achat de 1 action à 393,93 €	393,93		157
12.06.1998	Dividende : 2,43918 € par action, avoir fiscal non compris		382,95	157
	Ré-investissement : achat de 1 action à 473,05 €	473,05		158
15.06.1999	Dividende : 2,82031 € par action, avoir fiscal non compris		445,61	158
	Ré-investissement : achat de 1 action à 586,50 €	586,50		159
15.06.2000	Dividende : 3,40 € par action, avoir fiscal non compris		540,60	159
	Ré-investissement : achat de 1 action à 825,00 €	825,00		160
03.07.2000	Division du nominal par dix (échange 10 pour 1)			1 600
08.06.2001	Dividende : 0,44 € par action, avoir fiscal non compris		704,00	1 600
	Ré-investissement : achat de 10 actions à 78,15 €	781,50		1 610
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action, avoir fiscal non compris		869,40	1 610
	Ré-investissement : achat de 12 actions à 74,95 €	899,40		1 622
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action, avoir fiscal non compris		1 038,08	1 622
	Ré-investissement : achat de 17 actions à 61,10 €	1 038,70		1 639
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		1 196,47	1 639
	Ré-investissement : achat de 19 actions à 63,65 €	1 209,35		1 658
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		1 359,56	1 658
	Ré-investissement : achat de 25 actions à 56,50 €	1 412,50		1 683
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		1 683,00	1 683
	Ré-investissement : achat de 24 actions à 72,65 €	1 743,60		1 707
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		2 014,26	1 707
	Ré-investissement : achat de 24 actions à 86,67 €	2 080,08		1 731
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		2 388,78	1 731
	Ré-investissement : achat de 32 actions à 76,21 €	2 438,72		1 763
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		2 538,72	1 763
	Ré-investissement : achat de 49 actions à 52,015 €	2 548,74		1 812
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		2 718,00	1 812
	Ré-investissement : achat de 36 actions à 76,77 €	2 763,72		1 848
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		3 326,40	1 848
	Ré-investissement : achat de 39 actions à 85,79 €	3 345,81		1 887
<b>Total</b>		<b>39 619,72</b>	<b>22 682,94</b>	
<b>Montant net total investi</b>		<b>16 936,78</b>		

Valeur du portefeuille au 31.12.2011 (1 887 titres à 80,70 euros) :  
152 280,90 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 10,15 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 38,8 % - source INSEE) et le capital final représente 8,99 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 12,15 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2011, hors impôt sur la plus-value de cession).

Sur la même période, le CAC 40 a progressé de + 6,10 % par an<sup>(1)</sup>.

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

#### **7.4.2.3. 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.

(1) *Dividendes réinvestis ; source : Datastream.*

# 8

## Assemblée Générale

<b>8.1</b>	<b>Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions</b>	<b>226</b>		
8.1.1.	Partie ordinaire	226		
8.1.2.	Partie extraordinaire	228		
<b>8.2.</b>	<b>Projet de résolutions Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012</b>	<b>230</b>		
8.2.1.	Partie ordinaire	230		
8.2.2.	Partie extraordinaire	231		
<b>8.3.</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées</b>			<b>234</b>



## Assemblée Générale

### Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions

Ce chapitre présente le rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolution qui sera soumis à l'Assemblée Générale mixte des actionnaires de L'Oréal. Elle se tiendra le 17 avril 2012 au Palais des Congrès, à Paris.

Le texte complet des résolutions est présenté en 2<sup>e</sup> partie de ce chapitre.

## 8.1 Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions

### 8.1.1. Partie ordinaire

#### 8.1.1.1. Approbation des comptes annuels, affectation du bénéfice de l'exercice 2011 et fixation du dividende [première, deuxième et troisième résolutions]

Au vu des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- ◆ les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2011 un bénéfice net de 2 169 772 192,21 euros, contre 1 995 329 601,31 euros au 31 décembre 2010 ;
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice 2011.

dont le détail figure dans le présent document et les principaux éléments dans le dossier de convocation à l'Assemblée Générale du 17 avril 2012.

Suite à la modification statutaire intervenue en 2009, cette Assemblée Générale est marquée par la première distribution d'une prime de fidélité aux actionnaires, sous la forme d'un dividende majoré. Cette prime a pour objectif d'encourager la fidélité des actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans, et ainsi de participer à la stabilité de l'actionnariat de la Société.

Le Conseil d'Administration propose donc à l'Assemblée Générale :

- ◆ un dividende ordinaire par action de 2 euros, soit une croissance de 11% par rapport au dividende de 2010 ;
- ◆ un dividende majoré de 2,20 euros par action.

Le dividende majoré sera attribué aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2009, et qui resteront sans interruption sous cette forme 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. Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le vendredi 27 avril 2012 et payés le jeudi 3 mai 2012.

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, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu à l'article 117 *quater* du CGI.

#### 8.1.1.2. Mandats d'administrateur [quatrième à huitième résolutions]

La nomination de trois nouveaux administrateurs est soumise au vote de l'Assemblée ainsi que le renouvellement de deux administrateurs dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

#### Le Conseil d'Administration de L'Oréal

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.

#### 1. Examen de l'indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a proposé 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.

Les administrateurs sont indépendants d'esprit. Ils 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 d'études dont les missions ont été élargies en 2011.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est équilibré, il comprend 14 membres au 13 février 2012 : Monsieur Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, Sir Lindsay Owen-Jones Président d'Honneur, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois du groupe familial de Madame Bettencourt et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-présidents du Conseil) et six administrateurs indépendants : Madame Annette Roux, Messieurs Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

Monsieur Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans mais son expérience professionnelle et

sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

### 2. Le Conseil d'Administration a procédé à l'examen de la composition du Conseil

a) Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pris acte le 13 février 2012 de la fin du mandat d'administrateur de Madame Liliane Bettencourt. Sur la proposition du Comité, le Conseil d'Administration a coopté Monsieur Jean-Victor Meyers dans la fonction d'administrateur, jusqu'à l'issue de la présente Assemblée Générale qui est appelée à ratifier cette cooptation en application de l'article L. 225-24 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a tenu à exprimer sa profonde reconnaissance à Madame Bettencourt pour sa participation active à ses réunions et pour le grand intérêt qu'elle a toujours porté à ses travaux et à ceux de ses Comités.

Le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale la candidature de Monsieur Jean-Victor Meyers pour exercer les fonctions d'administrateur pour une période de quatre ans à compter de la présente Assemblée.

b) Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pris acte de la fin du mandat de Monsieur Werner Bauer et de celui de Monsieur Francisco Castañer Basco, tous les deux membres de la Direction de Nestlé, qui ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat.

Le Conseil d'Administration a exprimé ses remerciements à Monsieur Werner Bauer et à Monsieur Francisco Castañer Basco pour leur participation active à l'ensemble des travaux du Conseil et ceux de ses Comités.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la candidature de deux nouveaux administrateurs issus de Nestlé, actionnaire de référence de L'Oréal, et le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée Générale la candidature de Monsieur Paul Bulcke et Madame Christiane Kuehne.

c) Les mandats d'administrateurs de Monsieur Jean-Pierre Meyers et de Monsieur Bernard Kasriel arrivant à échéance en 2012, leur renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

En aucun cas, ces changements n'affecteraient le niveau d'indépendance des administrateurs tel que décrit au point 1.

### 3. Maintien de l'équilibre du Conseil d'Administration

Il est par conséquent proposé de maintenir en l'état un équilibre estimé satisfaisant en soumettant à l'Assemblée Générale :

- ◆ la ratification de la cooptation de Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur jusqu'à l'issue de la présente Assemblée, qui a été décidée par le Conseil d'Administration ;
- ◆ la nomination de Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans ;

- ◆ la nomination de Monsieur Paul Bulcke et Madame Christiane Kuehne en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans ;
- ◆ le renouvellement de Monsieur Jean-Pierre Meyers et de Monsieur Bernard Kasriel en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

### Présentation des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement du mandat est proposé :

◆ **Monsieur Jean-Victor Meyers**, âgé de 25 ans, a fait des études universitaires d'Economie et de Gestion, en France et aux Etats-Unis. Dans le cadre de ses différentes expériences professionnelles, et au cours des deux dernières années, il a passé plusieurs mois dans les Divisions du Groupe L'Oréal, en France et à l'étranger. Il est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 13 février 2012 ;

◆ **Monsieur Paul Bulcke**, 57 ans, de nationalité belge, chez Nestlé depuis 1979, est Administrateur délégué depuis 2008. Monsieur Bulcke a une expérience internationale, particulièrement en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique Latine. Il est administrateur de Nestlé et de Roche Holding en Suisse ;

◆ **Madame Christiane Kuehne**, 56 ans, de nationalité suisse, chez Nestlé depuis 1977, est Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation. Madame Kuehne a une expérience internationale, particulièrement en Europe et en Asie ;

◆ **Monsieur Jean-Pierre Meyers** est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est membre du Conseil de Surveillance et Directeur Général de Téthys, administrateur de Nestlé et Vice Président de la Fondation Bettencourt Schueller.

Monsieur Jean-Pierre Meyers participe avec beaucoup d'engagement, de sérieux et de dévouement non seulement aux travaux du Conseil d'Administration mais à ceux de tous ses comités d'étude. Il est disponible et contribue activement à la qualité des débats de chaque comité dans le cadre des propositions qu'ils sont amenés à faire au Conseil d'Administration ;

◆ **Monsieur Bernard Kasriel** est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Ancien Directeur Général et administrateur de Lafarge, il est administrateur d'Arkema en France et de Nucor aux Etats-Unis.

Très disponible, assidu, libre de jugement, Monsieur Bernard Kasriel est Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Ces deux comités, dans lesquels Monsieur Kasriel est activement engagé, ont vu leurs missions et travaux élargis fin 2010 et le nombre de leurs membres augmentés.



## Assemblée Générale

### Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions

A titre indicatif, si l'Assemblée Générale vote en 2012 les nominations et renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 14 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

Administrateurs	Echéances des mandats			
	2013	2014	2015	2016
Monsieur Jean-Paul Agon		X		
Monsieur Jean-Pierre Meyers				X
Monsieur Peter Brabeck-Letmathe	X			
Madame Françoise Bettencourt Meyers	X			
Monsieur Paul Bulcke				X
Madame Christiane Kuehne				X
Monsieur Charles-Henri Filippi			X	
Monsieur Xavier Fontanet		X		
Monsieur Bernard Kasriel				X
Monsieur Marc Ladreit de Lacharrière		X		
Monsieur Jean-Victor Meyers				X
Sir Lindsay Owen-Jones		X		
Monsieur Louis Schweitzer	X			
Madame Annette Roux			X	
<b>Nombre de renouvellements par an</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

#### 8.1.1.3. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions [neuvième résolution]

Il vous est proposé de doter le Conseil d'Administration d'une nouvelle autorisation de rachat d'actions de la Société.

Au cours de l'exercice 2011 et jusqu'au 13 février 2012, le Conseil d'Administration n'a pas procédé à des rachats d'actions.

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2012, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation lui permettant de reprendre le cas échéant sa politique de rachat, en fonction des opportunités, et à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation ;
- ◆ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites

d'actions et/ou d'options d'achat, au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal :

- ◆ l'animation du marché ;
- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'acquisition de ces actions pourrait être effectuée par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs d'actions.

La durée de l'autorisation serait de 18 mois, et le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 130 euros. L'autorisation porterait sur un maximum de 10% du capital, soit à titre indicatif, 60 298 408 actions pour un montant maximal, en supposant que tous les rachats aient lieu à 130 euros par action, de 7,8 milliards d'euros au 31 décembre 2011, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10% de son propre capital.

## 8.1.2. Partie extraordinaire

#### 8.1.2.1. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce [dixième résolution]

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 2010 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 17 avril 2012 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 2010 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 500 000 actions, soit une réduction maximale du capital social de 100 000 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 17 avril 2012 et priverait d'effet toute autorisation antérieure.

### **8.1.2.2. Modifications statutaires** **[onzième résolution]**

Les modifications statutaires présentées par cette résolution sont rendues nécessaires par les évolutions de la réglementation.

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'actualiser les dispositions figurant à l'article 10 des statuts, consacré aux pouvoirs du Conseil d'Administration et du Président, ainsi qu'à l'article 12 des statuts, relatif aux règles générales des Assemblées Générales.

#### **1. Modification proposée à l'article 10**

La modification proposée à l'article 10 consiste à mettre les statuts en harmonie avec la législation sur le rôle du Président du Conseil d'Administration tel que défini à l'article L. 225-51 du Code de commerce.

#### **2. Modification proposée à l'article 12**

La modification proposée à l'article 12 alinéa 10 des statuts concerne les modalités de participation et de vote aux Assemblées. Il s'agit de supprimer la mention concernant l'irrévocabilité des procurations et d'insérer une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique.

Cette modification statutaire, proposée en application de la nouvelle réglementation, répond à une demande croissante de simplification de la participation des actionnaires aux Assemblées Générales.

### **8.1.2.3. Pouvoirs pour formalités** **[douzième résolution]**

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.



## 8.2. Projet de résolutions Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012

### 8.2.1. Partie ordinaire

#### Première résolution : Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve le rapport du Conseil d'Administration ainsi que les comptes sociaux annuels de l'exercice 2011 faisant ressortir un bénéfice net de 2 169 772 192,21 euros, contre 1 995 329 601,31 euros au titre de l'exercice 2010.

#### Deuxième résolution : Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011

L'Assemblée Générale, connaissance prise des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2011.

#### Troisième résolution : Affectation du bénéfice de l'exercice 2011 et fixation du dividende

L'Assemblée Générale, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2011 s'élevant à 2 169 772 192,21 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 <sup>(1)</sup> (y compris le dividende majoré)	1 212 368 288,40 €
<b>Solde affecté au compte « Autres réserves »</b>	<b>957 403 903,81 €</b>

(1) 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 2011 et sera ajusté en fonction :

- ◆ du nombre d'actions émises entre le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options 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<sup>er</sup> janvier 2012 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 2 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 2,20 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions qui étaient inscrites sous la forme nominative au 31 décembre 2009, et qui resteront sans interruption sous cette forme 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 vendredi 27 avril 2012 et payés le jeudi 3 mai 2012.

La part du bénéfice distribuable correspondant aux actions auto-détenues sera affectée 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, sauf option, lors de l'encaissement des dividendes ou sur des revenus perçus au cours de la même année, pour le prélèvement forfaitaire libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts.

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, étant rappelé qu'il n'y avait pas lieu à distribution d'un dividende majoré au titre de ces exercices :

	2008	2009	2010
Dividende ordinaire par action	1,44 €	1,50 €	1,80 €

#### Quatrième résolution : Nomination de Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

- ◆ ratifie la nomination de Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur jusqu'à l'issue de la présente Assemblée, qui a été décidée par le Conseil d'Administration ;

- ◆ nomme Monsieur Jean-Victor Meyers en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**Cinquième résolution : Nomination de Monsieur Paul Bulcke en qualité d'administrateur**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Monsieur Paul Bulcke en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**Sixième résolution : Nomination de Madame Christiane Kuehne en qualité d'administrateur**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Madame Christiane Kuehne en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**Septième résolution : Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Pierre Meyers**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Pierre Meyers.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**Huitième résolution : Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Kasriel**

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Bernard Kasriel.

Ce mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2016 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**Neuvième résolution : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions**

L'Assemblée Générale, 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 130 euros ;
- ◆ 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 2011, 60 298 408 actions pour un montant maximal de 7,8 milliards d'euros, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Les prix et nombres d'actions indiqués précédemment seront ajustés le cas échéant en cas d'opération sur le capital le justifiant.

La Société pourra acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation par voie de réduction de capital, sous réserve de l'adoption de la dixième résolution ci-après ;
- ◆ 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'options d'achat d'actions, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- ◆ l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de service d'investissement ;
- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition de blocs d'actions.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société.

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 à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions actuellement auto-détenues par la Société aux conditions prévues dans le présent programme de rachat. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution.

## 8.2.2. Partie extraordinaire

**Dixième résolution : Réduction du capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce**

L'Assemblée Générale, 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 périodes 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 500 000 actions achetées par la Société sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce pour la couverture





## Assemblée Générale

Projet de résolutions Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012

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 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.

### Onzième résolution : Modifications statutaires

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide :

- ◆ De modifier l'article 10 des statuts comme suit en supprimant les dispositions prévues au second paragraphe, désormais caduques :

#### Version actuelle

« § 2 - Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et exécute ses décisions. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. (...) »

#### Nouvelle version proposée

« § 2 - Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et exécute ses décisions. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. (...) »

Les autres dispositions de l'article 10 restent inchangées.

- ◆ De modifier l'article 12 alinéa 10 des statuts en supprimant la mention relative à l'irrévocabilité des procurations et en insérant une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique comme suit :

#### Version actuelle

« Les actionnaires votant par correspondance ou par procuration au moyen du formulaire réglementaire, dans les délais voulus, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature électroniques du formulaire peuvent, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, être directement effectuées sur le site mis en place par le centralisateur de l'Assemblée par tout procédé arrêté par le Conseil d'Administration et répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

#### Nouvelle version proposée

« Les actionnaires votant par correspondance ou par procuration au moyen du formulaire réglementaire, dans les délais voulus, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés.

La procuration donnée pour une assemblée à un mandataire est révocable dans les mêmes formes que celles utilisées pour la désignation du mandataire. Une fois le mode de participation choisi (vote par correspondance ; vote par procuration au président ou à un mandataire ; vote en assistant personnellement à l'Assemblée), l'actionnaire ne peut en choisir un nouveau.

Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent recourir à un formulaire de demande d'admission, de procuration ou de vote à distance sous format électronique ; la signature électronique utilisée doit alors résulter de l'emploi d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire de vote auquel elle s'attache et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu ou autorisé par la réglementation en vigueur.

Le vote exprimé avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à

**Version actuelle (suite)**

(...)

*Il est tenu une feuille de présence à laquelle sont annexés les pouvoirs donnés aux mandataires et, le cas échéant, les formulaires de vote par correspondance. »*

**Nouvelle version proposée (suite)**

*tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.*

(...)

*Il est tenu une feuille de présence à laquelle sont annexés les pouvoirs donnés aux mandataires et, le cas échéant, les formulaires de vote par correspondance. La feuille de présence, les pouvoirs et les formulaires de vote à distance sont consultables sous format papier, ou le cas échéant, sous format numérisé ou électronique. »*

Les autres dispositions de l'article 12 restent inchangées.

**Douzième résolution : Pouvoirs pour formalités**

L'Assemblée Générale donne tous 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.



## 8.3. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées

(Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012 - Dixième 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 estimées 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 17 avril 2012, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, un nombre maximum de 500 000 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 100 000 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 17 avril 2012, 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 neuvième 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, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée Générale approuve au préalable l'opération d'achat, par votre Société, de ses propres actions telle qu'elle vous est proposée dans la neuvième résolution.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Etienne Boris

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

# 9

## Annexes

<b>9.1. Responsables du contrôle des comptes et honoraires</b>	<b>236</b>	<b>9.5. Table des matières</b>	<b>238</b>
9.1.1. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	236	<b>9.6. Table de concordance du Document de Référence</b>	<b>240</b>
<b>9.2. Informations financières historiques incluses par référence</b>	<b>236</b>	<b>9.7. Table de concordance du Rapport Financier Annuel</b>	<b>242</b>
<b>9.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel</b>	<b>237</b>	<b>9.8. Table de concordance du Rapport de Gestion</b>	<b>243</b>
<b>9.4. Attestation du Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel</b>	<b>237</b>		

## 9.1. Responsables du contrôle des comptes et honoraires

2009, 2010 et 2011	Mandat en cours			
	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Date de nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
<b>Titulaires</b>				
PriceWaterhouseCoopers Audit Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Etienne Boris 63 rue de Villiers 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
Deloitte & Associés Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par David Dupont Noel 185 avenue Charles de Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
<b>Suppléants</b>				
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	27 avril 2010	27 avril 2010	6 exercices	

### 9.1.1. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Voir note 30 de l'annexe aux comptes consolidés page 139 du présent document.

## 9.2. 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 2011 :

- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 4 à 63 et page 195 du Tome 2 du Document de Référence 2010, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2011 sous le numéro D. 11-0143, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2010 figurant en pages 66 à 73 du Tome 2 du Document de Référence ;
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 4 à 61 et page 190 du Tome 2 du Document de Référence 2009, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 mars 2010 sous le numéro D. 10-0131, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2009 figurant en pages 64 à 70 du Tome 2 du Document de Référence ;

### 9.3. Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Monsieur Christian Mulliez, Vice-Président Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, Monsieur Jean-Paul Agon.

### 9.4. 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 9.8. page 243, 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.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2009 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, figurant en page 190 du Tome 2 du Document de Référence 2009 déposé auprès de l'AMF le 22 mars 2010 sous le n°D.10-0131, qui contient une observation technique relative aux changements de méthodes comptables et de présentation des états financiers. »

Clichy, le 13 mars 2012

Par délégation du Président-Directeur Général,

Christian Mulliez

Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances

## 9.5. Table des matières

Le Document de Référence 2011 du Groupe L'Oréal ci-dessous a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

<i>Chapitre 1</i>	<b>Présentation du Groupe</b>	<b>Pages</b>
	1.1 Mission	4
	1.2 Historique	5
	1.3 Activités et Stratégie	5
	1.4 International et marché cosmétique	8
	1.5 Recherche et Innovation	12
	1.6 Opérations	14
	1.7 Politique d'Investissements	17
	1.8 Facteurs de Risques	17
	1.9 Politique d'Information	24
<i>Chapitre 2</i>	<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
	2.1 Rappel des principes	28
	2.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	29
	2.3 Rémunérations des mandataires sociaux	53
	2.4 Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux	59
	2.5 Les procédures de Contrôle Interne	59
	2.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	66
	2.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	67
<i>Chapitre 3</i>	<b>Commentaires sur l'exercice</b>	
	3.1 Rapport d'activité de l'année 2011	70
	3.2 Chiffres Clés	76
	3.3 Événements récents et perspectives	85
<i>Chapitre 4</i>	<b>Comptes consolidés</b>	
	4.1 Comptes de résultat consolidés comparés	88
	4.2 Etats consolidés du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	89
	4.3 Bilans consolidés comparés	90
	4.4 Tableaux de variations des capitaux propres consolidés	91
	4.5 Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés	92
	4.6 Notes annexes	93
	4.7 Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2011	140
	4.8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	145

<i>Chapitre 5</i>	<b>Comptes Sociaux</b>	
	5.1 Comptes de résultat comparés	148
	5.2 Bilans comparés	149
	5.3 Variation des capitaux propres	150
	5.4 Tableau des flux de trésorerie	151
	5.5 Notes annexes	152
	5.6 Liste des filiales et participations au 31 décembre 2011	169
	5.7 Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.	173
	5.8 Résultats financiers sur cinq ans	174
	5.9 Titres de participation (principales variations et franchissement de seuil)	175
	5.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	176
<i>Chapitre 6</i>	<b>Responsabilité sociale, environnementale et sociétale</b>	
	6.1 Informations sociales	180
	6.2 Informations environnementales	194
	6.3 Informations sociétales	199
<i>Chapitre 7</i>	<b>Informations boursières/ Capital social</b>	
	7.1 Renseignements sur la société	206
	7.2 Informations concernant le capital social	208
	7.3 Actionnariat	211
	7.4 Marché du titre	219
<i>Chapitre 8</i>	<b>Assemblée Générale</b>	
	8.1 Rapport du Conseil d'Administration sur le projet de résolutions	226
	8.2 Projet de résolutions Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2012	230
	8.3 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées	234
<i>Chapitre 9</i>	<b>Annexes</b>	
	9.1 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	236
	9.2 Informations financières historiques incluses par référence	236
	9.3 Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	237
	9.4 Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	237
	9.5 Table des matières	238
	9.6 Table de concordance du Document de Référence	240
	9.7 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	242
	9.8 Table de concordance du Rapport de Gestion	243

## 9.6. 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
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	237
1.2. Attestation des personnes responsables	237
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>236</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>69-84</b>
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>17-24</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	5, 206-207
5.2. Investissements	12, 16, 17
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	<b>5-7</b>
6.2. Principaux marchés	8-11
6.3. Événements exceptionnels	N/A
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	12, 19
6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	11
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	6-8
7.2. Liste des filiales importantes	140-144, 169-173
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	13, 15, 97, 117-118
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	20-21
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	77-83
9.2. Résultat d'exploitation	73-75, 78-84
	88, 109-110
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Informations sur les capitaux	92, 120-124
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	83, 138
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	21-22, 77, 131-132
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de la Société	21-22, 131
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	77, 132
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>12, 19</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	<b>11, 85</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>N/A</b>

<b>14. Organes d'Administration et Direction Générale</b>	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	29-42
14.2. Conflits d'intérêts	31
<b>15. Rémunérations et avantages</b>	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	53-57
15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	57-58
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	32-42, 228
16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	31
16.3. Informations sur les Comités	43-46
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	28
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	105, 181-182
17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	56-57, 214-217
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	183-184
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	211-213
18.2. Existence de droits de vote différents	208
18.3. Contrôle de l'émetteur	31, 210-213
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	N/A
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>31, 138</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société</b>	
20.1. Informations financières historiques	84, 236
20.2. Informations financières pro forma	N/A
20.3. Etats financiers	88-92, 148-151
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	145, 176
20.5. Date des dernières informations financières	N/A
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7. Politique de distribution du dividende	207, 219
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	19-20
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	85
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	120, 208-211
21.2. Acte constitutif et statuts	206-208
<b>22. Contrats importants</b>	<b>N/A</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>21-22, 77</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>24-25, 206</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>140-144, 169-173, 175</b>

## 9.7. 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.

<b>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</b>	<b>Pages</b>
1. Comptes Annuels 2011	148-172
2. Comptes Consolidés 2011	88-144
3. Rapport de Gestion 2011 du Conseil d'Administration de L'Oréal	70-75
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2011	237
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2011	176
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2011	145
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	139
8. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	59-65
9. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	66

## 9.8. 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 2011	Pages
<b>Situation et activité du Groupe en 2011</b>	
<b>Commentaires sur l'exercice</b>	
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)	70-75, 230
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2012 et perspectives	85
Recherche et développement	12-13
Opérations	14-16
<b>Comptes sociaux</b>	
Chiffres d'affaires	148, 173
Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A.	148-149
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	173
Dettes fournisseurs	173
Résultats financiers sur 5 ans	174
Filiales et participations	169-173
<b>Facteurs de risques</b>	
Risques liés à l'activité	17-19
Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs, ...)	19-20
Risques industriels et environnementaux	20-21
Risque de contrepartie	21
Risques clients	21
Risque de liquidité	21-22
Risques financier et de marché	22-23
Assurance	23-24
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
Choix des modalités du mode d'exercice de la direction générale	29
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	32-42
Rémunération des mandataires sociaux	53-55
Options attribuées et levées par les mandataires sociaux	56-57
Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux	57-58
Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches	59
<b>Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux</b>	
Informations relatives aux questions de personnels et conséquences sociales de l'activité de L'Oréal	180-193
Informations environnementales	194-198
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	199-203

<b>Informations concernant le capital social</b>	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	208
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> )	209-211
Personnes physiques ou personnes morales exerçant, à la connaissance de la Société, un contrôle sur elle	210-213
Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	211
Participation des salariés dans le capital	210, 212
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	212
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	212-213
Rachat par la Société de ses propres actions	213-214
Présentation des plans de SO et ACAS de L'Oréal S.A.	214-216

# POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez l'ensemble des publications du Groupe

---



## Le Rapport d'Activité

L'année 2011 de L'Oréal, celle des divisions, des marques et des pays au service d'une mission : l'universalisation et la beauté pour tous.

*L'Oréal et le monde de la beauté en 2011 / Quand la science sublime toutes les beautés / La beauté et ses mille et une facettes / Tous les talents du monde au service de la beauté /*



## Le Document de Référence

Incluant notamment les comptes 2011, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration, le Rapport Financier Annuel et un chapitre consacré à la Responsabilité sociale et environnementale.

*Présentation du Groupe / Gouvernement d'entreprise / Commentaires de l'exercice / Comptes consolidés / Comptes sociaux / Responsabilité sociale, environnemental et sociétale / Informations boursières / Capital social / Assemblée Générale / Annexes /*



## Le Rapport de Développement Durable

Synthèse des engagements et initiatives du Groupe pour une croissance pérenne, responsable et solidaire.

(Plus de détails et fiches GRI destinées aux experts disponible sur le site [www.developpementdurable.loreal.com](http://www.developpementdurable.loreal.com)).

*Dossier : l'innovation au service de toutes les beautés / Recherche : une nouvelle étape vers une beauté responsable / Environnement : innover pour réduire l'empreinte écologique / Responsabilité sociale et sociétale : un engagement au quotidien avec toutes nos parties prenantes / Solidarité : donner du sens à la beauté / Résultats 2011 /*

Ces supports d'information sont disponibles sur [www.loreal.com](http://www.loreal.com) ou sur simple demande à la Direction de l'Image et de l'Information Corporate et à la Direction Générale de la Communication Financière

# L'ORÉAL

Société Anonyme  
au capital de 120596816,40 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](http://www.loreal.com)  
[www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com)

---