

# Christian Dior



RAPPORT ANNUEL 2011

# Assemblée générale mixte du 5 avril 2012

<hr/> <p>Message du Président 2</p> <p>Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2011 4</p> <p>Organigramme simplifié au 31 décembre 2011 5</p> <p>Chiffres significatifs 6</p> <hr/> <p><b>Rapport de gestion du Conseil d'administration 7</b></p> <p>1. Résultats consolidés 8</p> <p>2. Résultats par groupe d'activités 11</p> <p>3. Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance 18</p> <p>4. Éléments de politique financière 24</p> <p>5. Résultat de la société Christian Dior 27</p> <p>6. Actionnariat de la Société 29</p> <p>7. Questions administratives 30</p> <p>8. Autorisations à caractère financier 31</p> <p>9. Rémunérations des mandataires sociaux 33</p> <p>10. Plans d'options - attributions d'actions gratuites 35</p> <p>11. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 43</p> <p>12. Reporting social du Groupe 44</p> <p>13. Conséquences de l'activité sur l'environnement 59</p> <p>14. Faits exceptionnels et litiges 68</p> <p>15. Événements postérieurs à la clôture 69</p> <p>16. Évolutions récentes et perspectives 69</p> <hr/> <p><b>Rapport du Président du Conseil d'administration 71</b></p> <p>1. Gouvernement d'entreprise 72</p> <p>2. Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place 76</p> <hr/> <p><b>Comptes consolidés 81</b></p> <p>1. Compte de résultat consolidé 82</p> <p>2. État global des gains et pertes consolidés 83</p> <p>3. Bilan consolidé 84</p> <p>4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés 85</p> <p>5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée 86</p> <p>6. Annexe aux comptes consolidés 88</p> <p>7. Rapport des Commissaires aux comptes 152</p> <hr/> <p><b>Comptes annuels de la société Christian Dior 153</b></p> <p>1. Bilan 154</p> <p>2. Compte de résultat 156</p> <p>3. Variation de trésorerie 157</p> <p>4. Annexe aux comptes annuels 158</p> <p>5. Filiales et participations 167</p> <p>6. Inventaire des titres de participation et des valeurs mobilières de placement 167</p> <p>7. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 168</p> <p>8. Rapports des Commissaires aux comptes 169</p>	<hr/> <p><b>Résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 5 avril 2012 173</b></p> <p>Résolutions à caractère ordinaire 174</p> <p>Résolutions à caractère extraordinaire 176</p> <p>Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital 178</p> <p>Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions 179</p> <hr/> <p><b>Autres informations 181</b></p> <p>GOUVERNANCE 181</p> <p>1. Liste des mandats ou fonctions exercés dans toutes sociétés par les mandataires sociaux 182</p> <p>2. Commissaires aux comptes 190</p> <p>3. Charte du Conseil d'administration 191</p> <p>4. Règlement intérieur du Comité d'audit de la performance 193</p> <p>5. Règlement intérieur du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations 195</p> <p>6. Statuts 197</p> <p>RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL; BOURSE 205</p> <p>1. Historique 206</p> <p>2. Renseignements concernant la Société 208</p> <p>3. Renseignements concernant le capital 209</p> <p>4. Répartition du capital et des droits de vote 210</p> <p>5. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior 212</p> <p>6. Principaux établissements et propriétés foncières 215</p> <p>7. Sources d'approvisionnement et sous-traitance 218</p> <hr/> <p><b>Responsable du Rapport financier annuel 221</b></p>
--	--

# Christian Dior

Rapport annuel 2011

## Message du Président



Les excellentes performances du Groupe en 2011 mettent en lumière une fois de plus la puissance de ses marques et l'attractivité de ses produits. Elles prouvent – s'il le fallait encore – que la quête d'un objet de qualité exceptionnelle, le désir d'authenticité et de durabilité, le plaisir d'être accueilli comme un client d'exception dans un lieu d'exception, toutes ces aspirations auxquelles notre Groupe a vocation à répondre, sont plus que jamais d'actualité dans les périodes d'incertitude. Cette année encore, nous avons recruté un grand nombre de collaborateurs de toutes fonctions et nous sommes particulièrement heureux d'avoir créé de nombreux emplois d'artisans dans nos ateliers, en France et en Europe. Attentif aux turbulences actuelles de l'environnement économique en Europe, le Groupe reste fidèle à ses valeurs, tient la barre avec fermeté et continue d'investir à bon escient. De grands projets se concrétisent ou se lancent à travers le Groupe. Ils contribueront à la poursuite d'une croissance durable et profitable. Nos activités ont encore fait preuve d'une excellente dynamique en 2011, conséquence de notre politique d'innovation et de créativité et de notre obsession pour la qualité de nos produits.

Un événement sur lequel je souhaite revenir spécifiquement est le drame qui a frappé le Japon au mois de mars. Je voudrais, pour ma propre part et au nom de tous les collaborateurs du Groupe, redire l'admiration que nous éprouvons pour le peuple japonais. Admiration pour le courage et la force de caractère qu'il a manifestés dans cette épreuve, pour la rapidité avec laquelle les régions touchées par la catastrophe se sont lancées dans la reconstruction. Admiration pour la façon dont nos équipes japonaises se sont mobilisées pour organiser le retour à la normale. Grâce à elles, nos activités se sont rétablies en un temps record. Nos clients, quant à eux, sont revenus toujours plus nombreux dans nos magasins. Formidable témoignage de foi en l'avenir et de fidélité aux marques de notre Groupe.

### **Dior : une Maison qui reflète les valeurs du Groupe**

S'ancrant dans son héritage toujours actuel, riche de ses savoir-faire et de ses équipes créatives, la Maison Dior s'impose plus que jamais au premier rang des marques de haute couture. Son exigence permanente d'excellence et de créativité lui permet de répondre à une demande mondiale éprise de raffinement à la française et d'élégance absolue. Elle est le gage d'un élan durable au plus haut niveau.

Cet esprit inspire l'ensemble des collections de Dior, Haute Couture, Prêt-à-porter et accessoires. La Maroquinerie a accéléré sa progression en s'appuyant sur le succès continu du sac *Lady Dior* comme sur les lignes nouvelles tels le *Miss Dior* ou le *Diorissimo*. Le lancement réussi de la montre *Dior VIII* porte témoignage de la légitimité de Dior dans l'univers de la haute horlogerie. Dior Homme progresse encore, notamment en Asie.

## Le Groupe et Bulgari : la même culture, le même esprit d'entreprise

L'alliance que LVMH a conclue avec la famille Bulgari constitue un temps fort de l'année 2011. Cette emblématique Maison italienne est l'un des plus beaux fleurons de l'artisanat européen dans ce qu'il a de plus authentique et abouti. Acteur de premier plan en joaillerie et horlogerie, elle est aussi présente dans le domaine du parfum et de la maroquinerie. Nous cultivons les mêmes valeurs, le même respect des racines et de l'identité des marques et le même esprit d'entreprise. Avec l'arrivée de Bulgari, notre pôle d'activités Montres et Joaillerie renforce ses compétences et ses savoir-faire, se dote de nouvelles synergies, augmente significativement ses parts de marché ainsi que les moyens qu'il peut consacrer à ses projets de développement.

## 2012 : tenir la barre avec fermeté, investir résolument et à bon escient

Dans la continuité des derniers mois de 2011, l'année 2012 a débuté dans un climat d'incertitudes en Europe. Le monde est pourtant globalement en croissance. Se pencher sur l'histoire des marques du Groupe dont la trajectoire a débuté au XVI<sup>e</sup> siècle ne peut que permettre de participer à l'évolution de la demande mondiale. Néanmoins nous resterons vigilants, proches du terrain et réactifs comme l'autorise notre organisation décentralisée. En parallèle, nous continuerons d'investir résolument et sélectivement dans nos activités. Notre Groupe a toujours mis à profit les périodes d'incertitude pour se renforcer. Ceci en restant fidèle à ses valeurs : créativité, haute qualité artisanale, esprit d'entreprise.

## Attirer les meilleurs talents

Du fait de sa diversité et de sa culture, notre Groupe est un pôle d'attraction pour les meilleurs créateurs, qu'ils soient connus mondialement ou qu'ils appartiennent à la génération montante. Nous leur offrons des missions et défis passionnants, et nous savons créer l'étincelle qui fera la différence en accordant chaque talent à l'esprit des marques qui lui correspondent. Mais le Groupe attire aussi les meilleurs managers ; nous leur offrons un environnement unique, et des perspectives de carrière inégalées. Attirer, faire émerger et évoluer les meilleurs talents est une volonté stratégique dans tous nos métiers.

## Consacrer à nos savoir-faire les ressources nécessaires pour maintenir une qualité exceptionnelle

La qualité de nos produits est garantie par la maîtrise de leur fabrication et la pérennité de nos savoir-faire. Louis Vuitton a ouvert trois ateliers en 2011, dont celui de Marsaz dans la Drôme, qui accueille 250 artisans. Cette unité a été pensée à la fois pour perpétuer la recherche de perfection de Louis Vuitton et pour être un modèle de développement durable. Louis Vuitton prépare aussi l'ouverture d'un atelier de joaillerie place Vendôme à Paris. À Bordeaux, Château Cheval Blanc s'est doté d'un nouveau chai de vinification, splendide alliance de l'esthétique architecturale et de l'excellence viticole. En Suisse, Bulgari, TAG Heuer, Hublot, Zenith continuent de renforcer leurs savoir-faire technologiques et leurs capacités de production horlogères. Ce ne sont que quelques exemples des ressources engagées pour accompagner la croissance future de nos activités en nous assurant de maintenir cette qualité qui a fait le succès de nos marques depuis leur création.

L'esprit d'entreprise présent dans le Groupe nous permet d'explorer sans cesse un monde toujours en mouvement : identifier les idées et concepts prometteurs, les meilleures opportunités de marchés ; décider rapidement ; engager les ressources humaines et les moyens financiers nécessaires pour investir ces territoires et y bâtir des positions solides. L'offensive rapide de Sephora sur le marché chinois, le développement entrepris et réussi avec Make Up For Ever pour convertir le grand public aux produits issus du maquillage professionnel, le projet de Prêt-à-porter que nous venons d'engager pour Berluti afin que cette Maison exprime pleinement son potentiel dans l'univers de l'homme sont quelques illustrations de cette capacité.

## Confiance en l'avenir

Pour conclure, je voudrais redire ma confiance en l'avenir du Groupe. Le rêve et l'émotion qui s'attachent à nos marques sont des aspirations universelles et de toutes les époques. L'immense succès de nos *Journées Particulières*, cette initiative qui nous a conduits, en octobre dernier, à ouvrir pour la première fois au public nos ateliers et nos sites historiques, prouve que la fascination de nos contemporains pour la noblesse de l'artisanat et le patrimoine de nos marques est toujours aussi vive. Enfin, l'engagement de nos équipes, leur adhésion à nos valeurs et à nos ambitions et leur volonté de se dépasser sont les meilleurs gages d'une réussite durable.

**Bernard ARNAULT**

## Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2011

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Bernard ARNAULT  
*Président*

Eric GUERLAIN <sup>(1)</sup>  
*Vice-Président*

Sidney TOLEDANO  
*Directeur général*

Delphine ARNAULT <sup>(2)</sup>

Antoine BERNHEIM <sup>(1)</sup>

Denis DALIBOT <sup>(2)</sup>

Hélène DESMARAIS <sup>(1) (2)</sup>

Renaud DONNEDIEU DE VABRES <sup>(1)</sup>

Ségolène GALLIENNE <sup>(1)</sup>

Pierre GODÉ

Christian de LABRIFFE <sup>(1)</sup>

Jaime de MARICHALAR Y SÁENZ DE TEJADA <sup>(1) (2)</sup>

### DIRECTION GÉNÉRALE

---

Sidney TOLEDANO  
*Directeur général*

### COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

---

Eric GUERLAIN <sup>(1)</sup>  
*Président*

Renaud DONNEDIEU DE VABRES <sup>(1)</sup>

Christian de LABRIFFE <sup>(1)</sup>

### COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

---

Antoine BERNHEIM <sup>(1)</sup>  
*Président*

Eric GUERLAIN <sup>(1)</sup>

Christian de LABRIFFE <sup>(1) (3)</sup>

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

---

ERNST & YOUNG et Autres  
*représenté par Olivier Breillot*

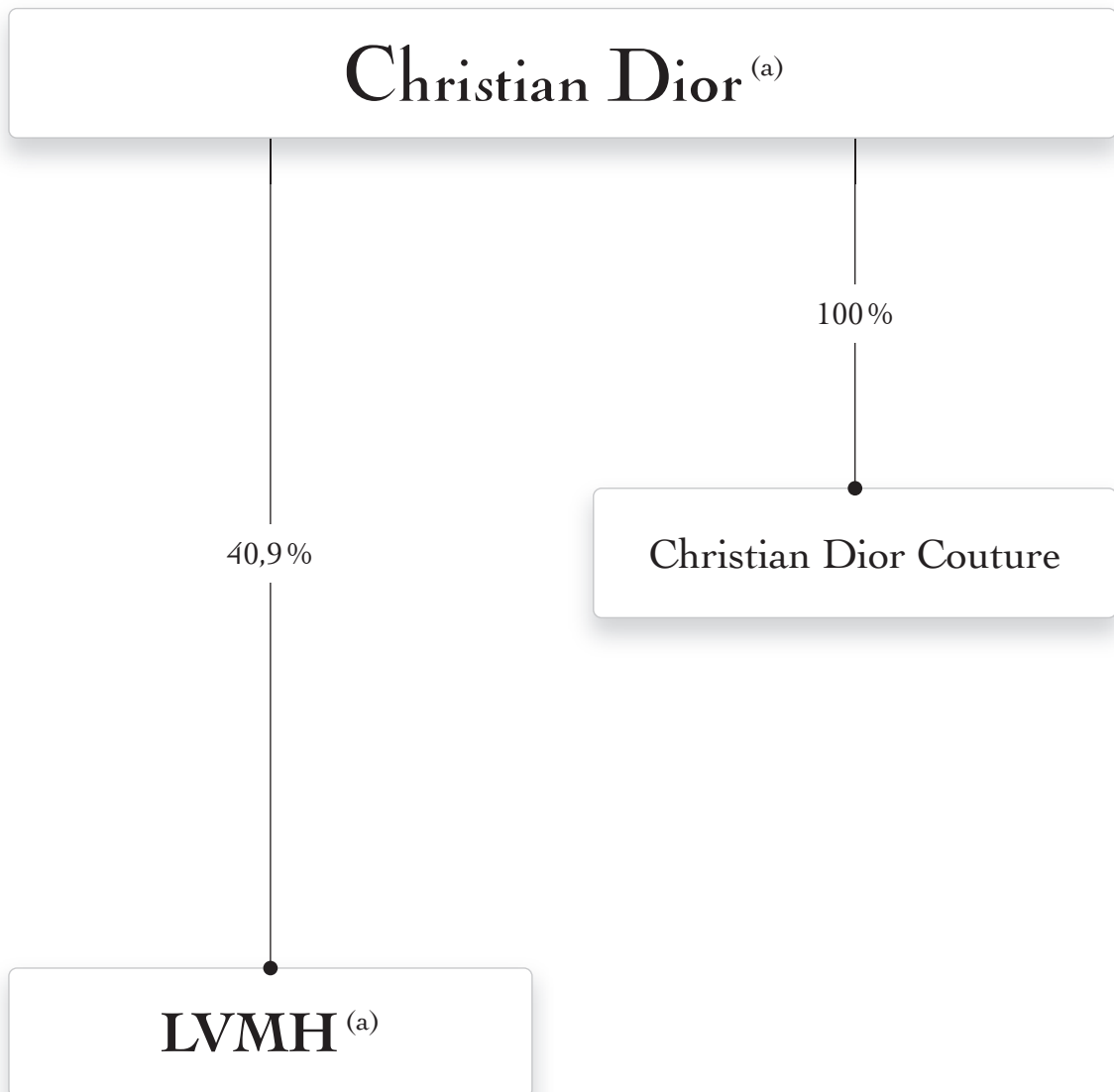
MAZARS  
*représenté par Simon Beillevaire*

(1) Personnalité indépendante.

(2) Nomination /Renouvellement proposés à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.

(3) Nomination par le Conseil d'administration en date du 2 février 2012.

Organigramme simplifié au 31 décembre 2011  
(détention directe ou indirecte)



(a) Société cotée.



## Chiffres significatifs

## Principales données consolidées

<i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	2011	2010	2009
Ventes	24 628	21 123	17 745
Résultat opérationnel courant	5 323	4 338	3 356
Résultat net	3 448	3 269	1 902
Résultat net, part du Groupe	1 279	1 261	695
Capacité d'autofinancement générée par l'activité <sup>(a)</sup>	6 270	4 911	3 964
Investissements d'exploitation	1 820	1 078	763
Cash flow disponible <sup>(b)</sup>	2 148	3 013	2 194
Capitaux propres <sup>(c)</sup>	24 942	19 570	16 121
Dette financière nette <sup>(d)</sup>	6 093	4 142	4 460
Ratio Dette financière nette / Capitaux propres	24 %	21 %	28 %

## Données par action

<i>(en euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Résultats consolidés par action</b>			
Résultat net, part du Groupe	7,14	7,06	3,90
Résultat net, part du Groupe après dilution	7,09	7,03	3,89
<b>Dividende par action</b>			
Acompte	0,98	0,88	0,44
Solde	1,63	1,23	1,22
Montant brut global versé au titre de l'exercice <sup>(e) (f)</sup>	2,61	2,11	1,66

## Informations par groupe d'activités

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Ventes par groupe d'activités</b>			
Christian Dior Couture	1 000	826	717
Vins et Spiritueux	3 524	3 261	2 740
Mode et Maroquinerie	8 712	7 581	6 302
Parfums et Cosmétiques	3 195	3 076	2 741
Montres et Joaillerie	1 949	985	764
Distribution sélective	6 436	5 378	4 533
Autres activités et éliminations	(188)	16	(52)
<b>TOTAL</b>	<b>24 628</b>	<b>21 123</b>	<b>17 745</b>
<b>Résultat opérationnel courant par groupe d'activités</b>			
Christian Dior Couture	85	35	13
Vins et Spiritueux	1 101	930	760
Mode et Maroquinerie	3 075	2 555	1 986
Parfums et Cosmétiques	348	332	291
Montres et Joaillerie	265	128	63
Distribution sélective	716	536	388
Autres activités et éliminations	(267)	(178)	(145)
<b>TOTAL</b>	<b>5 323</b>	<b>4 338</b>	<b>3 356</b>

(a) Avant paiement de l'impôt et des frais financiers.

(b) Variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation.

(c) Y compris intérêts minoritaires.

(d) Hors engagements d'achat de titres de minoritaires, classés en Autres passifs non courants. Voir Note 17.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

(e) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(f) Pour l'exercice 2011, montant proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.



# Rapport de gestion du Conseil d'administration

<b>1. Résultats consolidés</b>	<b>8</b>	<b>10. Plans d'options - attributions d'actions gratuites</b>	<b>35</b>
<b>2. Résultats par groupe d'activités</b>	<b>11</b>	10.1. Options consenties par la société mère Christian Dior	35
2.1. Christian Dior Couture	11	10.2. Options consenties par sa filiale LVMH	37
2.2. Vins et Spiritueux	13	10.3. Options attribuées et levées durant l'exercice par les mandataires sociaux et les dix premiers salariés du Groupe	39
2.3. Mode et Maroquinerie	14	10.4. Attributions d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance par la société mère Christian Dior	40
2.4. Parfums et Cosmétiques	15	10.5. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées par sa filiale LVMH	41
2.5. Montres et Joaillerie	16	10.6. Actions gratuites attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux et aux dix premiers salariés du Groupe	42
2.6. Distribution sélective	17	<b>11. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>	<b>43</b>
<b>3. Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance</b>	<b>18</b>	<b>12. Reporting social du Groupe</b>	<b>44</b>
3.1. Risques stratégiques et opérationnels	18	12.1. Répartition et évolution de l'effectif	44
3.2. Politique d'assurance	20	12.2. Temps de travail	49
3.3. Risques financiers	21	12.3. Rémunérations	50
<b>4. Éléments de politique financière</b>	<b>24</b>	12.4. Égalité professionnelle et diversité	51
4.1. Commentaires sur la variation de la trésorerie consolidée	25	12.5. Développement des collaborateurs	53
4.2. Commentaires sur le bilan consolidé	26	12.6. Hygiène et sécurité	55
<b>5. Résultat de la société Christian Dior</b>	<b>27</b>	12.7. Relations professionnelles	56
<b>6. Actionnariat de la Société</b>	<b>29</b>	12.8. Relations avec les tiers	56
6.1. Principaux actionnaires	29	12.9. Respect des conventions internationales	58
6.2. Actions détenues par les organes de direction et de contrôle	29	<b>13. Conséquences de l'activité sur l'environnement</b>	<b>59</b>
6.3. Information sur les achats et ventes d'actions	29	13.1. Consommation de ressources en eau, énergie et matières premières	59
6.4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior durant l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	29	13.2. Conditions d'utilisation des sols ; rejets dans l'air, l'eau et le sol	63
<b>7. Questions administratives</b>	<b>30</b>	13.3. Limitation des atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées	65
7.1. Liste des mandats et fonctions des Administrateurs	30	13.4. Protection de l'environnement au sein du Groupe	65
7.2. Composition du Conseil d'administration	30	<b>14. Faits exceptionnels et litiges</b>	<b>68</b>
7.3. Modification des statuts	30	<b>15. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>69</b>
<b>8. Autorisations à caractère financier</b>	<b>31</b>	<b>16. Évolutions récentes et perspectives</b>	<b>69</b>
8.1. État des délégations et autorisations en cours	31		
8.2. Autorisations proposées à l'Assemblée générale	32		
<b>9. Rémunérations des mandataires sociaux</b>	<b>33</b>		

## 1. Résultats consolidés

Les ventes de l'exercice 2011 du **groupe Christian Dior** s'élèvent à 24 628 millions, en hausse de 17 % par rapport à l'exercice précédent.

Elles ont été affectées par la baisse des principales devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment de - 5 % pour le dollar US.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le périmètre des activités consolidées a enregistré les évolutions suivantes : dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques, déconsolidation au troisième trimestre 2010 de La Brosse et Dupont ; dans les Vins et Spiritueux, déconsolidation de Montaudon au 1<sup>er</sup> janvier 2011 ; dans les Montres et Joaillerie, consolidation de Bulgari au 30 juin 2011 ; dans le groupe d'activités Distribution sélective, consolidation au 1<sup>er</sup> juin 2011 de Ile de Beauté, l'une des principales enseignes de distribution de Parfums et Cosmétiques en Russie. Ces évolutions du périmètre de consolidation ont un effet positif de 4 points sur la variation du chiffre d'affaires annuel.

À taux de change et périmètre comparables, la hausse des ventes est de 14 %.

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 5 323 millions d'euros, en hausse de 23 % par rapport à 2010. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes s'élève à 22 %, en hausse de 1 point par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat opérationnel, après prise en compte des autres produits et charges opérationnels (s'élevant à - 120 millions d'euros en 2011 contre - 166 millions d'euros en 2010), s'établit à 5 203 millions d'euros et ressort en hausse de 25 % par rapport à 2010.

Le résultat financier de l'exercice s'établit à - 300 millions d'euros. En 2010, il était positif de 566 millions d'euros, principalement en raison d'un gain net de 1 004 millions d'euros enregistrés lors du dénouement de contrats *equity linked swaps* liés aux opérations Hermès. Le coût global de la dette financière nette est quasi stable et s'élève à 204 millions d'euros. Le Groupe a bénéficié d'une baisse du coût moyen de financement et d'une meilleure rentabilité de ses placements, venant compenser la progression de l'encours moyen de la dette financière nette.

Le taux effectif d'impôt du Groupe s'établit à 30 % contre 31 % en 2010.

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence en 2011 s'élève à 7 millions d'euros, comme en 2010.

Le résultat net consolidé s'établit à 3 448 millions d'euros contre 3 269 millions d'euros en 2010. Le résultat net consolidé, part du Groupe s'élève à 1 279 millions d'euros contre 1 261 millions d'euros en 2010.

Les principaux éléments financiers s'établissent comme suit :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Ventes	24 628	21 123	17 745
Résultat opérationnel courant	5 323	4 338	3 356
Résultat opérationnel	5 203	4 172	3 164
Résultat net	3 448	3 269	1 902
Dont part du Groupe	1 279	1 261	695

L'évolution des ventes des groupes d'activités est la suivante :

- Les ventes de Christian Dior Couture s'établissent à 1 milliard d'euros, en croissance de 21 % à taux courants et de 22 % à taux constants par rapport à 2010. Les ventes de détail ont progressé de 27 % à taux courants (28 % à taux constants). Toutes les catégories de produits ont fortement contribué, dans le monde entier, au succès de la Marque.
- Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en hausse de 8 % en données publiées. Impactées par un effet de change et un effet périmètre négatif de 2 points, les ventes du groupe d'activités sont en hausse de 10 % à taux de change et périmètre comparables. La capacité des marques du Groupe à tirer profit de la reprise de la consommation a permis de relancer les ventes tout en améliorant le mix produit en ligne avec la stratégie de valeur. Cette forte reprise des ventes se confirme notamment dans les pays asiatiques où la demande est très dynamique. La Chine reste le deuxième marché du groupe d'activités Vins et Spiritueux.
- La croissance organique des activités Mode et Maroquinerie est de 16 %, pour 15 % en données publiées. La performance

de ce groupe d'activités est toujours dominée par l'exceptionnelle dynamique de Louis Vuitton qui enregistre une croissance de ses ventes à deux chiffres. Céline, Loewe, Givenchy, Fendi, Donna Karan et Marc Jacobs confirment leur potentiel et réalisent sur l'année 2011 des croissances également à deux chiffres.

- Les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques sont en hausse de 9 % à taux de change et périmètre comparables et de 4 % en données publiées. Toutes les marques ont enregistré de bonnes performances. Ce rebond confirme l'efficacité de la stratégie de valeur fermement maintenue par les marques du Groupe face aux tensions concurrentielles engendrées sur les marchés par la crise économique. Le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques a sensiblement augmenté son chiffre d'affaires aux États-Unis et en Asie, notamment en Chine.
- Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en hausse de 23 % à taux de change et périmètre comparables, et de 98 % en données publiées. L'effet périmètre positif lié à l'intégration de Bulgari depuis le 30 juin 2011 est de 72 %. L'effet de restockage des détaillants et la reprise de la demande des clients favorisent la relance des ventes. L'Asie et les États-Unis constituent,

pour l'ensemble des marques, les zones les plus dynamiques.

- La croissance publiée des ventes des activités de Distribution sélective est de 20 %, et de 19 % à taux de change et périmètre comparables. L'effet de change négatif est plus que compensé par l'effet périmètre positif lié à l'intégration de l'enseigne de distribution russe de parfums et cosmétiques Ile de Beauté. La

performance est tirée à la fois par Sephora dont les ventes progressent très sensiblement dans toutes les régions du monde et par DFS qui réalise une excellente progression, portée tout particulièrement par le développement continu du tourisme chinois dont bénéficient ses implantations à Hong Kong, Macao et Singapour.

## Ventes par devise de facturation

<i>(en pourcentage)</i>	2011	2010	2009
Euro	27	28	30
Dollar US	26	27	26
Yen	8	9	10
Hong Kong dollar	6	5	5
Autres devises	33	31	29
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La ventilation des ventes entre les différentes devises de facturation évolue comme suit : le poids de l'euro, du dollar US et du yen baisse de 1 point et s'établit respectivement à 27 %, 26 % et 8 %. Le poids du Hong Kong dollar et des autres devises augmente respectivement d'1 point à 6 % et de 2 points à 33 %.

## Ventes par zone géographique de destination

<i>(en pourcentage)</i>	2011	2010	2009
France	12	13	15
Europe (hors France)	21	22	22
États-Unis	22	22	22
Japon	8	9	10
Asie (hors Japon)	27	25	23
Autres marchés	10	9	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Par zone géographique, on constate une baisse de 1 point du poids relatif dans les ventes du Groupe de la France, de l'Europe (hors France) et du Japon, qui s'établit respectivement à 12 %, 21 % et 8 %. Les États-Unis restent stables et s'élèvent à 22 %. L'Asie (hors Japon) ainsi que les autres marchés progressent respectivement de 2 points à 27 % et d'1 point à 10 %.

## Ventes et résultat opérationnel courant par groupe d'activités

<i>(en millions d'euros)</i>	Ventes			Résultat opérationnel courant		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
Christian Dior Couture	1 000	826	717	85	35	13
Vins et Spiritueux	3 524	3 261	2 740	1 101	930	760
Mode et Maroquinerie	8 712	7 581	6 302	3 075	2 555	1 986
Parfums et Cosmétiques	3 195	3 076	2 741	348	332	291
Montres et Joaillerie	1 949	985	764	265	128	63
Distribution sélective	6 436	5 378	4 533	716	536	388
Autres activités et éliminations	(188)	16	(52)	(267)	(178)	(145)
<b>TOTAL</b>	<b>24 628</b>	<b>21 123</b>	<b>17 745</b>	<b>5 323</b>	<b>4 338</b>	<b>3 356</b>

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie sensiblement suite à la consolidation sur les derniers mois de l'année 2011 de Bulgari dans les Montres et Joaillerie dont la part augmente de 3 points à 8%. Les parts des Vins et Spiritueux, de la Mode et Maroquinerie et des Parfums et Cosmétiques baissent de 1 point et s'établissent respectivement à 14%, 35% et 13% tandis que la part de la Distribution sélective augmente de 1 point et s'établit à 26%. La part de Christian Dior Couture reste stable à 4%.

La première consolidation de LVMH en 1988 a conduit, dans les comptes du groupe Christian Dior, à la réévaluation de l'ensemble des marques détenues alors par LVMH.

Dans les états financiers consolidés de Christian Dior, les comptes de LVMH sont retraités pour tenir compte des différences d'évaluation de marques inscrites antérieurement à 1988 dans les consolidations de chacune de ces sociétés.

En conséquence, les résultats nets de LVMH sont consolidés pour 3 460 millions d'euros contre 3 465 millions d'euros avant retraitements et éliminations intra-groupe et sont inclus dans le résultat net, part du Groupe de Christian Dior pour 1 294 millions d'euros.

## Investissements

Le solde net des opérations d'investissement (acquisitions et cessions) se traduit par un décaissement de 3 106 millions d'euros. Il comprend d'une part, des investissements d'exploitation nets pour 1 820 millions d'euros, et d'autre part, des investissements financiers nets pour 1 286 millions d'euros.

## Recherche et développement

Les frais de recherche et développement comptabilisés en charges au cours de l'exercice s'élèvent à 63 millions en 2011 (contre 46 millions en 2010 et 45 millions en 2009). Ces montants couvrent principalement les dépenses de recherche scientifique et de développement des produits de soins et de maquillage dans l'activité Parfums et Cosmétiques.

---

### Commentaires sur les effets de l'évolution des parités monétaires et des variations de périmètre

Les effets de l'évolution des parités monétaires sont déterminés par conversion des comptes de la période des filiales ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'Euro aux taux de change de l'exercice précédent, sans prise en compte de l'impact des dérivés de change sur le résultat opérationnel courant, dénoués ou non sur l'exercice.

Les effets des variations de périmètre sont déterminés en déduisant :

- pour les acquisitions de l'exercice, les ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises, à compter de leur entrée en consolidation;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, les ventes de l'exercice réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent,

et en ajoutant :

- pour les cessions de l'exercice, les ventes de l'exercice précédent réalisées au cours des mois durant lesquels les entités cédées ne sont plus consolidées durant l'exercice;
- pour les cessions de l'exercice précédent, les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

Le retraitement du résultat opérationnel courant s'effectue selon les mêmes principes.

## 2. Résultats par groupe d'activités

Les résultats par groupe d'activités indiqués ci-après sont ceux publiés par Christian Dior Couture et par LVMH et ne sont donc pas retraités.

### 2.1. CHRISTIAN DIOR COUTURE

#### 2.1.1. Faits marquants

L'exercice 2011 a été marqué par les éléments suivants :

##### *Stratégie d'excellence*

La croissance exceptionnelle des ventes, soutenue par la stratégie d'excellence de Dior, a été portée par le succès renouvelé des collections de Maroquinerie et de Prêt-à-porter mais aussi par celui des lancements en Horlogerie et Joaillerie, qui ont reçu un excellent accueil.

##### *Forte progression des ventes du réseau en propre.*

L'activité de détail du réseau en propre a progressé de 28 % à taux constants sur l'année. Cette remarquable progression concerne toutes les zones géographiques à l'exception du Japon et porte sur l'ensemble des grandes lignes de produits : Maroquinerie, Prêt-à-porter Homme et Femme, Souliers, Montres et Joaillerie.

##### *Croissance significative du résultat opérationnel courant*

Le résultat opérationnel courant s'élève à 85 millions d'euros en 2011. Il a plus que doublé par rapport à 2010 grâce à l'augmentation des ventes, à l'amélioration continue de la marge brute et à la maîtrise des charges d'exploitation.

##### *Investissements réseau ciblés*

La rénovation d'emplacements stratégiques existants a été privilégiée.

Des rénovations majeures ont ainsi eu lieu à Saint-Tropez, Hong-Kong (Peking Road), Tokyo (Omotesando), Rome, Milan, et Moscou (Stoleshnikov).

Mais le réseau s'est également enrichi de nouvelles boutiques à Osaka, à San Francisco (Homme), à Beijing (Shin Kong), à Hangzhou (Homme) et à Hong-Kong (Harbour City).

Le réseau compte ainsi 210 points de vente au 31 décembre 2011 dont 1 pour John Galliano SA.

##### *Communication axée sur la Marque et ses produits emblématiques*

La réouverture de la boutique Stoleshnikov à Moscou a été accompagnée d'une exposition au Musée Pouchkine, qui a fourni l'occasion de mettre en valeur le patrimoine unique de Dior en haute-couture. À Paris, la participation de Dior aux *Journées Particulières* de LVMH a permis de partager avec le public le savoir-faire d'exception des artisans de la Marque.

Des campagnes publicitaires avec Marion Cotillard ont mis en avant le « *Lady Dior* » et le « *Miss Dior* » dans le monde entier, tandis que Charlize Theron était l'égérie du lancement de la *Dior VIII*.

#### 2.1.2. Résultats consolidés de Christian Dior Couture

**Les ventes consolidées** s'établissent à 1 milliard d'euros, en croissance de 22 % à taux constants et de 21 % à taux courants. Le chiffre d'affaires du deuxième semestre a particulièrement bien progressé : 23 % à taux constants et 22 % à taux courants.

**Le résultat opérationnel** courant s'élève à 85 millions d'euros, en hausse de 50 millions d'euros. L'amélioration de la rentabilité opérationnelle traduit une amélioration sensible de la marge brute et une gestion rigoureuse des dépenses.

**Le résultat opérationnel** s'élève à 73 millions d'euros après prise en compte de charges non récurrentes de 12 millions d'euros liées principalement à des provisions et à des dépréciations.

**Le résultat financier** est une charge de 17 millions d'euros contre une charge de 11 millions d'euros en 2010. Le coût de la dette nette restant stable, l'écart est principalement lié à des effets de change.

**La charge d'impôt** est de 1 million d'euros.

**Le bénéfice net, part du Groupe** s'élève à 53 millions d'euros, la part revenant aux minoritaires s'élevant à 2 millions d'euros.

## 2.1.3. Analyse du Groupe par activités

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation à taux courants	Variation à taux constants
Redevances	35	35	-	-
Ventes en gros	123	124	- 1 %	-
Ventes au détail et divers	842	667	+ 27 %	+ 28 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>	<b>826</b>	<b>+ 21 %</b>	<b>+ 22 %</b>

### Activités sous licences

Les redevances en provenance des licences de Christian Dior Couture sont restées au même niveau qu'en 2010.

La catégorie lunettes, appuyée sur une politique très sélective en matière de réseau de distribution, continue à progresser.

### Ventes en gros

La stratégie de distribution plus sélective auprès des clients multimarques s'est traduite par une diminution du poids relatif de ce segment dans nos ventes.

### Ventes au détail et divers

(en millions d'euros)	2011	2010	Variation à taux courants	Variation à taux constants
Europe et Moyen-Orient	388	333	+ 17 %	+ 18 %
Amériques	79	68	+ 16 %	+ 21 %
Asie Pacifique	375	266	+ 41 %	+ 42 %
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>	<b>667</b>	<b>+ 27 %</b>	<b>+ 28 %</b>

- Les ventes de détail ont continué à enregistrer une très belle progression : leur croissance annuelle atteint 28% à taux constants.
- La zone Asie Pacifique a connu une croissance exceptionnelle, malgré les effets des événements tragiques qui ont affecté le Japon. L'Europe et les Amériques ont également enregistré des progressions très satisfaisantes.
- Dans le réseau, l'année 2011 a été riche en événements. Les moments forts ont été notamment les inaugurations de Peking Road (Hong-Kong), de Shin Kong (Beijing), mais aussi de Rome et de Saint Tropez.
- Dans le domaine de la Maroquinerie, 2011 a vu le développement de nouvelles lignes de sacs, *Miss Dior* et *Diorissimo*, aux côtés du *Lady Dior*.
- Le Prêt-à-porter Homme et le Prêt-à-porter Femme ont aussi connu une hausse remarquable des ventes notamment dans les marchés en fort développement.
- Tout en poursuivant le développement de sa Haute Joaillerie notamment avec « *Bal des Roses* », Dior a affirmé sa montée en puissance dans l'horlogerie avec le succès du lancement mondial de la *Dior VIII*.

## 2.1.4. Perspectives 2012

En 2012, Christian Dior Couture continuera à décliner sa stratégie d'excellence sur les dimensions produits, réseau et communication en mettant en œuvre ses savoir-faire d'exception autour des valeurs de la marque Dior que sont le luxe raffiné et l'élégance absolue.

2012 sera riche en événements qui soutiendront les ambitions de croissance de nos marchés stratégiques et de développement de nouveaux segments porteurs.

## 2.2. VINS ET SPIRITUEUX

### 2.2.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Vins et Spiritueux a réalisé en 2011 des ventes de 3 524 millions d'euros, soit une hausse de 8 % en données publiées et de 10 % à taux de change et périmètre comparables.

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 101 millions d'euros, en hausse de 18 % par rapport à 2010. Cette performance résulte à la fois de l'augmentation des ventes en volume mais également d'un mix produit et mix pays favorables. La maîtrise des coûts ainsi que l'effet positif des variations monétaires sur les résultats de cette activité ont permis de compenser le renforcement des investissements publi-promotionnels ciblés sur les marchés stratégiques. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de cette activité progresse de 2 points à 31 %.

### 2.2.2. Principaux développements

#### *Champagnes et vins*

**Moët & Chandon** confirme son dynamisme et consolide sa position de leader mondial du champagne. La marque déploie avec succès *Moët Ice Impérial*, premier champagne élaboré pour une dégustation avec des glaçons.

**Dom Pérignon** est en très forte croissance dans la plupart des régions. Cette excellente performance se fonde sur le succès sans précédent du millésime 2002, unanimement salué par les consommateurs et les prescripteurs. Une nouvelle campagne de publicité signée par David Lynch souligne l'engagement de la marque dans la création de champagnes exclusivement millésimés.

Les ventes de **Ruinart**, dont la stratégie s'oriente en priorité sur le développement des cuvées de prestige, enregistrent des progressions très significatives, plus particulièrement en Europe de l'Ouest et sur le marché américain.

**Veuve Clicquot** confirme le succès de sa stratégie de création de valeur à travers des innovations toujours plus nombreuses. *Veuve Clicquot Rosé* enregistre d'excellents résultats et s'impose comme le second pilier de la marque après le *Brut Carte Jaune*. La Maison consolide ses positions en Europe et connaît des progressions très significatives sur de nouveaux marchés comme l'Australie, le Brésil et l'Argentine.

**Krug** fait preuve d'une excellente dynamique en Europe comme en Asie et poursuit son redéploiement aux États-Unis.

**Estates & Wines**, qui regroupe les vins pétillants et tranquilles de Moët Hennessy, est en croissance solide. Chandon réalise de fortes avancées, en particulier en Amérique du Sud et en Asie. Terrazas de los Andes (Argentine) et Cloudy Bay (Nouvelle Zélande) enregistrent de bonnes progressions sur leurs marchés clés.

Au sommet de la hiérarchie des vins de Sauternes, **Château d'Yquem** réalise en 2011 une belle performance à la hauteur de sa notoriété.

**Château Cheval Blanc** inaugure son nouveau chai, conçu par Christian de Portzamparc. Réalisée en juillet 2011, la mise en marché du millésime 2010 en primeur a rencontré un grand succès avec de nouveaux records de prix.

#### *Cognac et Spiritueux*

Le cognac **Hennessy** poursuit sa forte dynamique avec une croissance en volume de 6%. Les qualités supérieures enregistrent des avancées particulièrement rapides. Avec des plus hauts historiques jamais atteints, la marque conforte sa position de leader mondial du cognac en volume comme en valeur.

L'Asie constitue le principal moteur de croissance de Hennessy. La progression est à deux chiffres sur l'ensemble de ses qualités, notamment en Chine et au Vietnam. Aux États-Unis, Hennessy maintient un niveau élevé de ventes en volume dans un environnement économique encore difficile. Des signes de reprise encourageants sont apparus au second semestre.

Au-delà de ses territoires historiques, Hennessy poursuit sa stratégie de conquête des marchés émergents comme le Mexique, le Nigeria, l'Afrique du Sud et l'Europe Centrale.

Les whiskies single malt **Glenmorangie** et **Ardbeg** accélèrent leur développement. La nouvelle campagne de communication Glenmorangie « *Unnecessarily well made* », (« Exagérément bien fait ») a eu un fort impact.

La vodka **Belvedere** réalise une année de forte croissance aux États-Unis et gagne des parts de marché hors des frontières américaines.

### 2.2.3. Perspectives 2012

Dans un contexte d'une reprise confirmée de la demande dans les pays historiques et d'une montée en puissance de nombreux marchés émergents, le groupe d'activités Vins et Spiritueux maintiendra une stratégie de valeur, s'appuyant notamment sur des investissements importants en communication et sur une politique de prix soutenus. En Champagne et à Cognac, cette stratégie s'accompagnera d'un objectif de hausse maîtrisée des volumes. Tout en maintenant une gestion rigoureuse des coûts, elle reste fondée prioritairement sur l'innovation, le renforcement de la désirabilité des marques et la puissance du réseau de distribution. Porté par des équipes ambitieuses et expérimentées et par l'excellence des produits, le groupe d'activités a en main les meilleurs atouts pour poursuivre une croissance rentable et pour renforcer la position de leader dont jouit le Groupe dans l'univers des vins et spiritueux de prestige.



## 2.3. MODE ET MAROQUINERIE

---

### 2.3.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Mode et Maroquinerie enregistre en 2011 des ventes de 8 712 millions d'euros, soit une croissance organique de 16% et de 15% en données publiées.

Le résultat opérationnel courant de 3 075 millions d'euros est en croissance de 20%. Louis Vuitton enregistre une forte hausse de son résultat opérationnel courant, tandis que Fendi, Céline, Loewe et Donna Karan confirment leur dynamique de croissance rentable. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 1 point et s'établit à 35%.

### 2.3.2. Principaux développements

#### *Louis Vuitton*

Porté par l'exceptionnelle créativité de ses produits et par son savoir-faire artisanal de premier plan, **Louis Vuitton** enregistre année après année une croissance régulière et soutenue. Avec une nouvelle progression à deux chiffres de ses ventes, la marque poursuit sa belle trajectoire et accentue son leadership dans le secteur du luxe. Cette performance continue de s'accompagner d'un haut niveau de rentabilité, témoignant de l'attractivité et de la visibilité encore renforcées de la marque et de la grande réactivité de son organisation.

Les nouvelles clientèles de plus en plus nombreuses en provenance d'Asie et d'Amérique du Sud contribuent également au formidable développement de la marque. Les progressions sont particulièrement remarquables en Europe, aux États-Unis et en Asie. L'activité a bien résisté au Japon malgré les événements dramatiques ayant frappé le pays en mars.

Toutes les catégories de produits contribuent à la performance exceptionnelle de Louis Vuitton. Les capacités de production ont été renforcées avec, en particulier, l'ouverture d'un nouvel atelier de fabrication à Marsaz dans la Drôme.

Dans la continuité de 2010, sophistication et personnalisation font partie des mots d'ordre de l'année, situant plus que jamais le client au cœur de la stratégie.

L'année a vu la montée en puissance de la marque dans l'univers du cuir. Louis Vuitton poursuit une stratégie de maîtrise des savoir-faire d'excellence avec l'acquisition en 2011 de la tannerie de cuirs exotiques Heng Long et de La Fabrique du Temps, atelier de Haute Horlogerie situé en Suisse.

#### *Fendi*

Portée par une image forte et des produits icônes valorisés par un réseau toujours plus qualitatif, Fendi confirme sa belle dynamique avec un nouveau record historique de ses ventes et de sa rentabilité. Toutes les catégories de produits enregistrent de fortes croissances de leurs ventes.

#### *Autres marques*

**Donna Karan** enregistre une nouvelle année de croissance solide de ses ventes et de son résultat. La ligne de luxe *Collection*, récemment enrichie avec l'introduction d'une déclinaison *Casual*, réalise d'excellentes performances.

**Marc Jacobs** réalise une avancée rapide à laquelle contribue l'ensemble des zones géographiques. Le créateur, récompensé en 2011 pour la dixième fois par le CFDA (*Council of Fashion Designers of America*), a de nouveau créé l'événement lors de ses défilés, salués par la presse internationale.

**Loewe** enregistre une très forte croissance de ses ventes et une nette amélioration de sa rentabilité. Les accessoires Homme confirment leur fort potentiel. Tous les marchés progressent fortement, avec la Chine en tête.

**Céline** réalise une performance remarquable en 2011 avec un niveau record de ventes et de profit. Portée par le succès des collections créées par Phoebe Philo, cette dynamique exceptionnelle s'exprime dans l'ensemble des zones géographiques et des catégories de produits.

**Kenzo** se concentre sur son repositionnement autour des codes originaux de la marque, désormais incarnée par le nouveau duo créatif Humberto Leon et Carol Lim.

**Givenchy** poursuit ses avancées et enregistre de belles progressions dans l'ensemble de ses métiers. La bonne dynamique des collections de Prêt-à-porter femme confirme le succès du renouveau créatif de la Maison.

**Berluti** affirme son statut de Maison exclusivement masculine, alliant savoir-faire, tradition et modernité.

### 2.3.3. Perspectives 2012

**Louis Vuitton** poursuivra en 2012 sa dynamique d'innovation en accentuant son image haut de gamme, en renforçant l'univers du cuir et en déployant les services de personnalisation. L'année verra les premières implantations de la marque dans des villes nouvelles en Chine et au Brésil. De nouveaux territoires seront inaugurés comme la Barbade ou le Kazakhstan. Une boutique dédiée à la Haute Joaillerie et un atelier d'artisans joailliers seront inaugurés à Paris sur la mythique place Vendôme.

**Fendi** se concentrera sur l'expansion qualitative de son réseau de distribution de façon à accroître significativement la visibilité de la marque à travers des magasins plus spacieux, mettant en valeur son offre orientée sur le haut de gamme. Les magasins de New Bond Street à Londres, Avenue Montaigne à Paris et Canton Road à Hong Kong seront parmi les projets majeurs de 2012.

Portées par l'élan créatif qui les anime, les **autres marques** poursuivront en 2012 leur développement dans les marchés à fort potentiel. Elles continueront d'affirmer leur identité forte et différenciante pour construire une croissance solide. La créativité, l'excellence et le savoir-faire des équipes viendront renforcer la cohérence de leurs modèles de développement.

## 2.4. PARFUMS ET COSMÉTIQUES

### 2.4.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques a réalisé en 2011 des ventes de 3 195 millions d'euros. À taux de change et périmètre comparables, l'évolution des ventes est en hausse de 9 % et de 4 % en données publiées.

Son résultat opérationnel courant s'élève à 348 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à 2010 (et de 8 % retraité de la sortie de La Brosse et Dupont en 2010). Cette hausse est tirée par Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy qui améliorent leur résultat, grâce au succès de leurs lignes de produits phares et à une forte dynamique d'innovation. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités reste stable à 11 %.

### 2.4.2. Principaux développements

#### *Parfums Christian Dior*

**Parfums Christian Dior** confirme en 2011 sa bonne dynamique sur un marché mondial très concurrentiel. D'importants investissements média ont soutenu les valeurs d'excellence et de créativité de la marque en liaison toujours étroite avec la Couture.

Avec une croissance supérieure à celle du marché, l'axe parfum poursuit une belle avancée portée par la vitalité exceptionnelle de ses lignes phares. *J'Adore* continue de gagner des parts de marché dans tous les pays. Ce grand classique renforce significativement son leadership sur le marché français. Premier parfum de la Maison créé par Monsieur Dior en 1947, *Miss Dior* réalise d'excellentes performances. Les parfums masculins *Dior Homme* et *Eau Sauvage* enregistrent des progressions soutenues. Dior conforte également sa position de Maison de Haute Parfumerie avec le développement international de la *Collection Privée Christian Dior*, signée par François Demachy, parfumeur-créateur de la Maison.

Le maquillage connaît une croissance solide grâce à la bonne performance de ses lignes phares. Le nouveau rouge à lèvres *Dior Addict Lipstick* enregistre un succès historique avec une place de leader sur la majorité des marchés quelques mois après son lancement.

Dans le domaine du soin, le sérum nouvelle génération *Capture One Essential* connaît une croissance significative en Asie et la nouvelle ligne premium *Prestige* est déployée avec succès en Europe.

#### *Guerlain*

**Guerlain** atteint un nouveau record de ventes et de résultat. La marque se concentre sur le développement de ses zones géographiques prioritaires, notamment l'Asie et la France où elle continue de gagner des parts de marché. *Shalimar* enrichit son offre d'une nouvelle déclinaison et renforce ses positions, se hissant parmi les cinq parfums les plus vendus sur le marché français. L'axe soin demeure très dynamique, porté, en particulier, par la ligne premium *Orchidée Impériale*. Dans le domaine du maquillage, Guerlain bénéficie de l'excellent accueil du nouveau *Rouge Automatique* et des avancées solides de *Terracotta* et *Lingerie de Peau*.

La Maison Guerlain renforce sa distribution très sélective en ouvrant de nouvelles boutiques en France, au Moyen Orient et en Chine.

**Parfums Givenchy** enregistre une croissance significative de ses ventes et améliore encore sa rentabilité. Les lignes phares *Very Irresistible* et *Ange ou Démon* réalisent des progressions soutenues.

**Kenzo Parfums** a bénéficié de la vitalité de sa ligne phare *Flower by Kenzo* et du début du déploiement dans quelques pays de la nouvelle *Eau de Parfum Madly Kenzo*.

**Fendi Parfums**, qui avait repris son activité au second semestre 2010 avec le lancement de *Fan di Fendi*, poursuit son expansion internationale.

**Benefit** continue d'enregistrer une croissance à deux chiffres de ses ventes et maintient un excellent niveau de rentabilité. Parmi ses innovations de l'année, le mascara *They're Real* et la ligne de soin *b.right* rencontrent un grand succès. La marque renforce sa présence en Asie du Sud-Est et connaît des débuts très prometteurs au Brésil.

**Make Up For Ever** réalise une nouvelle année de croissance exceptionnelle grâce à la qualité de ses produits, plebiscitée par les maquilleurs professionnels. Ses lignes emblématiques *HD* et *Aqua* poursuivent une progression soutenue. La marque a ouvert deux boutiques en propre à Los Angeles et Paris.

### 2.4.3. Perspectives 2012

Le groupe d'activités se fixe un nouvel objectif de gains de parts de marché en maintenant une position offensive en termes d'innovation et d'investissements publicitaires.

**Parfums Christian Dior** continuera d'affirmer son statut de Maison de Haute Parfumerie en renforçant les lignes stars, soutenues par d'importants investissements en communication. Ses nouvelles égéries contribueront à accroître la désirabilité de la marque en liaison avec la Haute Couture.

**Guerlain** lancera en 2012 un nouveau parfum féminin. Le réseau de boutiques en propre poursuivra son expansion. Les travaux d'agrandissement et de rénovation de sa Maison des Champs-Élysées seront entamés pour une réouverture prévue en 2013.

**Parfums Givenchy** poursuivra le déploiement mondial de *Dablia Noir*. Une déclinaison sport de *Play pour Homme* sera également lancée.

L'actualité de **Kenzo Parfums** sera dominée par le développement mondial de sa fragrance *Madly Kenzo*.

**Fendi Parfums** poursuivra son expansion internationale, en particulier en Europe de l'Est.

**Benefit** concentrera ses efforts sur l'Asie tout en continuant de renforcer ses parts de marché en Europe et aux États-Unis.

**Make Up For Ever** vise à nouveau une croissance forte dans toutes ses zones géographiques, soutenue par une forte dynamique d'innovation et de communication.

## 2.5. MONTRES ET JOAILLERIE

### 2.5.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Montres et Joaillerie a réalisé en 2011 des ventes de 1 949 millions d'euros, soit une hausse de 23 % à taux de change et périmètre comparables et de 98 % en données publiées. L'effet périmètre positif lié à l'intégration de Bulgari depuis le 30 juin 2011 est de 72 %.

Le groupe d'activités Montres et Joaillerie présente un doublement de son résultat opérationnel courant pour atteindre 265 millions d'euros. Cette forte augmentation provient à la fois de l'intégration du résultat de Bulgari mais également de l'amélioration de la rentabilité. Le taux de marge opérationnelle sur ventes augmente de 1 point et s'élève à 14 %.

### 2.5.2. Principaux développements

#### *TAG Heuer*

TAG Heuer réalise en 2011 de nouveaux records de ventes et de rentabilité. La marque enregistre une forte croissance organique de ses ventes sur l'ensemble de ses marchés avec des performances particulièrement remarquables en Chine et en Corée.

TAG Heuer célèbre son savoir-faire unique dans la maîtrise de la vitesse et de la précision à travers le lancement du *Mikrograph 100* et du *Mikrotimer Flying 1000*, entièrement développés et fabriqués dans sa Manufacture.

La marque poursuit l'extension de son réseau de magasins, en propre et en franchise, et compte désormais près de 130 magasins dans le monde.

TAG Heuer renforce en outre son industrialisation comme en témoigne la montée en puissance de la production en interne de son mouvement automatique, le Calibre 1887. Son intégration industrielle sur d'autres composants stratégiques se poursuit avec l'acquisition d'ArteCad, un acteur suisse majeur dans l'approvisionnement en cadrans de montres. Présent également dans la fabrication de boîtiers à travers Cortech, TAG Heuer s'affirme dans la production de mouvements mécaniques, de boîtiers et de cadrans.

#### *Hublot*

Hublot accélère son développement sur tous les fronts et réalise en 2011 une belle performance. L'année a été marquée par de nombreuses innovations de premier plan avec une nouvelle collection dédiée aux montres à complications *Masterpieces* et la mise au point d'une nouvelle matière inrayable, le *Magic Gold*.

La marque a renforcé ses capacités de fabrication de mouvements horlogers et maîtrise désormais l'intégralité de la production de son mouvement chronographe *UNICO* et des mécanismes de Grandes Complications à forte valeur ajoutée.

Hublot a doublé le nombre de ses magasins dans le monde pour atteindre un réseau de 40 boutiques fin 2011.

#### *Zenith*

La Manufacture **Zenith** a consolidé sa progression en 2011 et confirmé son statut d'étoile montante dans le monde très fermé

des montres de prestige. Le renouvellement complet des collections s'est achevé autour de ses cinq lignes emblématiques.

La marque enregistre une forte croissance en Asie et l'extension sélective du réseau de magasins se poursuit dans les marchés à fort potentiel, avec notamment l'ouverture d'une boutique à Hong Kong et à Genève.

#### *Bulgari*

La Maison **Bulgari** connaît en 2011 une forte croissance de ses ventes dans toutes ses catégories de produits, tant au sein de ses propres boutiques que dans les autres canaux de distribution.

L'exposition exceptionnelle « Bulgari, 125 ans de magnificence italienne » organisée à Paris et à Pékin a rendu hommage au patrimoine joaillier et culturel de la Maison.

Symbole parmi les plus puissants de la Maison dès les années 1950, le thème *Serpenti* est au cœur de la communication et des innovations en joaillerie, horlogerie et maroquinerie.

Le segment des parfums bénéficie du succès des lancements de la nouvelle eau de toilette *Bulgari MAN* et de l'eau de parfum *Mon Jasmin Noir*.

Les programmes d'embellissement et d'agrandissement des magasins contribuent à la montée en gamme du réseau.

#### *Autres marques*

Chez **Chaumet**, de nouvelles créations de montres joaillières viennent enrichir les collections *Bee my love* et *Attrape-moi si tu m'aimes*. Après son implantation à Pékin et Shanghai, Chaumet continue de développer fortement sa présence en Chine.

**De Beers** s'affirme comme la référence sur le segment du diamant solitaire et continue d'enregistrer une forte croissance de son activité sur ses différents marchés, en particulier en Asie avec le succès de l'ouverture à Pékin de son premier magasin en Chine.

**Fred** poursuit une croissance ciblée en France et au Japon avec un travail continu sur ses lignes iconiques *Force 10* et *Success*. Le joaillier célèbre 75 ans de création au travers de la collection *Pain de Sucre*.

### 2.5.3. Perspectives 2012

Les tendances favorables enregistrées au cours des derniers mois de 2011, dans un environnement économique pourtant dégradé, laissent entrevoir des perspectives encourageantes pour 2012. Toutes les marques du groupe d'activités se concentreront sur le renforcement de leur image et de leur visibilité au sein des marchés les plus prometteurs en maintenant des investissements marketing soutenus. Elles s'attacheront également à poursuivre l'expansion de leur réseau de distribution, notamment en Asie avec une attention particulière consacrée à la Chine. Les marques maintiendront un contrôle rigoureux de leurs coûts tout en accentuant les synergies au sein du Groupe. Les investissements seront ciblés sur le développement des capacités industrielles pour la production de mouvements horlogers, en ligne avec la stratégie d'intégration verticale poursuivie. Enfin, toutes les marques lanceront de nouvelles collections, reflétant leur volonté continue de créativité, de savoir-faire et de haute qualité.

## 2.6. DISTRIBUTION SÉLECTIVE

### 2.6.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Distribution sélective a réalisé en 2011 des ventes de 6 436 millions d'euros, en hausse de 20 % et de 19 % à taux de change et périmètre comparables. Son résultat opérationnel courant s'élève à 716 millions d'euros, en hausse de 34 % par rapport à 2010.

Le taux de marge opérationnelle sur ventes du groupe d'activités Distribution sélective dans son ensemble progresse d'1 point et s'établit à 11 %.

### 2.6.2. Principaux développements

#### *DFS*

DFS connaît une année de forte croissance en termes de ventes et de résultat, portée par l'expansion continue du tourisme asiatique. La clientèle chinoise poursuit sa montée en puissance tandis que le raffermissement du Yen bénéficie aux voyageurs japonais. La progression des nouvelles clientèles en provenance de Corée, du Moyen Orient et de l'Inde a également contribué à cette belle performance. Les destinations de Hong Kong et de Macao enregistrent des avancées rapides tandis que celles d'Amérique du Nord et de la zone Pacifique se renforcent.

DFS reste concentré sur sa stratégie de montée en gamme et poursuit ses investissements dédiés à l'expansion et à la rénovation de ses *Gallerias* stratégiques.

DFS renforce l'attractivité de ses magasins en proposant une offre diversifiée et enrichie avec de nouvelles marques de luxe.

#### *Miami Cruiseline*

**Miami Cruiseline** enregistre une solide progression de ses ventes, tirée par la mise en service de navires de grande capacité, disposant d'espaces commerciaux plus importants. La hausse des dépenses des voyageurs contribue également à la bonne performance. Avec le développement d'une nouvelle clientèle internationale, originaire d'Europe et d'Amérique Latine, Miami Cruiseline recueille les fruits de sa stratégie de différenciation tant en terme d'approche commerciale que d'offre produits, adaptées aux spécificités de la clientèle de chaque compagnie de croisière.

#### *Sephora*

**Sephora** réalise des performances remarquables avec des gains de parts de marché dans toutes ses zones d'implantation. Unique acteur global de la distribution sélective de parfums et cosmétiques, Sephora continue d'offrir dans ses magasins une expérience unique en proposant une offre innovante associée à une palette de services exclusifs. Le développement des programmes de fidélisation a été activement poursuivi dans l'ensemble des régions. Au 31 décembre 2011, l'enseigne dispose d'un réseau de 1 300 magasins dans 26 pays.

Sephora accroît encore son leadership en France et étend son réseau de magasins tout en poursuivant une politique d'innovation ambitieuse dans le domaine des services. Dans un contexte économique contrasté, Sephora progresse dans les autres pays d'Europe et renforce sa présence en Russie, portant sa participation

à 65 % dans le capital de la chaîne Ile de Beauté.

La forte dynamique de croissance se poursuit en Amérique du Nord. Le nouveau magasin phare de New York au coeur du *Meatpacking* regroupe les dernières innovations de premier plan de l'enseigne avec, en particulier, un système de paiement mobile qui permet de régler ses achats directement auprès d'un conseiller.

Sephora accélère sa croissance en Chine et poursuit ses gains de parts de marché. Un nouveau concept de magasin accompagne la montée en gamme du réseau. L'enseigne crée l'événement en étant partenaire du programme télévisé à succès « *Beauty Academy* » qui révèle les nouveaux talents de l'art du maquillage.

Son développement se poursuit au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Est avec deux nouveaux magasins à Kuala Lumpur en Malaisie. Sephora aborde un nouveau territoire avec l'inauguration de deux magasins au Mexique.

Les ventes en ligne continuent de progresser fortement en France, aux États-Unis, au Brésil et en Chine.

#### *Le Bon Marché*

**Le Bon Marché** enregistre une belle progression de son activité, portée par les secteurs du luxe et de la mode. Le grand magasin parisien de la Rive Gauche bénéficie également de la hausse des achats de la clientèle étrangère, dont le poids dans les ventes totales a sensiblement augmenté. L'achèvement de l'espace « souliers femme » et le réaménagement du rez-de-chaussée contribuent à la croissance. Le Bon Marché prépare de nouveaux développements ambitieux avec, en particulier, une extension de sa surface de vente de plus de 4 000 m<sup>2</sup>.

### 2.6.3. Perspectives 2012

DFS continuera de bénéficier en 2012 de la montée en puissance des clientèles asiatiques et concentrera ses efforts sur la montée en gamme de ses magasins dans l'ensemble des destinations. La marque poursuivra le développement de ses programmes de marketing et de services. L'ouverture du magasin de Hong Kong Hysan portera à trois le nombre de *Gallerias* sur ce territoire à fort potentiel tandis que les travaux de rénovation et d'agrandissement s'achèveront à Macao. DFS sera attentif à toutes les opportunités de diversification de sa clientèle.

**Miami Cruiseline** poursuivra le développement de son offre en s'attachant à l'adapter à la clientèle et aux itinéraires de chaque compagnie afin de tirer le meilleur parti de l'internationalisation du marché des croisières.

**Sephora** poursuivra sa politique dynamique d'expansion dans les marchés clés avec l'ouverture de magasins phares. L'enseigne se développera sur de nouveaux territoires, comme la Scandinavie, et étendra sa présence en Amérique du Sud en ouvrant notamment des magasins au Brésil. Sephora développera sa stratégie tournée vers le client et concentrera ses efforts sur l'innovation dans l'offre et les services.

Premier grand magasin créé dans le monde, **Le Bon Marché** célébrera en 2012 ses 160 ans. L'extension de l'espace homme se poursuivra et le magasin entamera un programme de rénovation sur plusieurs années incluant la Grande Épicerie de Paris.



## 3. Facteurs de risques liés à l'activité et politique d'assurance

### 3.1. RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

---

#### 3.1.1. Image et notoriété du Groupe

Le Groupe est caractérisé par ses marques, un savoir-faire unique et des méthodes spécifiques de production, pour des produits vendus dans le monde entier. La notoriété des marques repose sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution, ainsi que sur les politiques de communication et de promotion mises en œuvre. Des produits ou une politique de communication en inadéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés des personnes représentant les marques, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et des écarts d'acquisition inscrits au bilan du Groupe au 31 décembre 2011 s'élève à 21,1 milliards d'euros.

La vigilance du Groupe à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques est extrême, dans le monde physique aussi bien que digital. Cette vigilance s'exerce notamment via l'enregistrement systématique des marques et noms de produits, que ce soit en France ou dans les autres pays, d'une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques du Groupe et des marques de même nom, et d'une veille constante associée, le cas échéant, à des recours juridiques. Les actions menées par le Groupe visant à la mise en place d'un cadre juridique adapté au monde digital, qui permette d'établir les responsabilités des différents acteurs, font partie intégrante de cette vigilance.

En outre, le Groupe soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (Direction artistique, Œnologie, Recherche en cosmétiques...), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et mettant en avant la personnalité de chaque marque. Les collaborateurs du Groupe à tous les niveaux sont sensibilisés au respect de règles éthiques diffusées dans le Groupe. Enfin, afin de se prémunir contre le risque lié à la mise en cause publique du Groupe ou de l'une de ses marques, le Groupe effectue une veille média constante, et maintient en permanence un dispositif de gestion de crise.

#### 3.1.2. Contrefaçon et réseaux de distribution parallèles

Les marques, savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent être contrefaits ou copiés ; les produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie et les parfums et cosmétiques peuvent être distribués, en dehors de la volonté du Groupe, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur Internet.

La contrefaçon et la distribution parallèle ont un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat, et

peuvent progressivement nuire à l'image de marque des produits concernés. Tous les moyens sont donc mis en œuvre pour lutter contre ces risques.

Pour agir contre la contrefaçon des produits, outre la protection systématique des marques et noms de produits mentionnée plus haut, des plans d'actions ont été développés, ayant pour objectif une collaboration étroite, dans les pays concernés, avec les autorités gouvernementales, les douanes, les avocats spécialistes de ces questions, et les acteurs du monde digital, que le Groupe sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon. Le Groupe est aussi très présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial, seuls gages de succès. Le Groupe lutte également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux, et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

En dehors de l'Union européenne, le Groupe n'est pas soumis à des contraintes juridiques de nature à entraver sa politique de distribution sélective, ou à restreindre ses moyens de recours à l'encontre de tiers distribuant sans agrément les produits du Groupe. Au sein de l'Union européenne, le droit de la concurrence vise dans son principe à garantir une stricte égalité de traitement aux différents acteurs, notamment dans le domaine de la distribution, constituant potentiellement une entrave aux sociétés refusant de distribuer leurs produits en dehors d'un réseau de distributeurs agréés. Toutefois, le Règlement européen de 1999 n° 2790/1999 sur les restrictions verticales, en autorisant le recours à la distribution sélective, a instauré une exemption à ce principe général, dans le cadre de laquelle le Groupe exerce ses activités, offrant ainsi une protection accrue à nos clients. L'exemption a été confirmée en avril 2010, lors du renouvellement du Règlement de 1999, et étendue aux ventes par Internet. Cette protection juridique donne au Groupe des moyens supplémentaires de lutte contre la contrefaçon et la distribution parallèle de ses produits, lutte qui s'exerce dans le monde tant physique que digital.

La lutte contre la contrefaçon a généré en 2011 des coûts, internes et externes, de 27,2 millions d'euros environ.

#### 3.1.3. Obligations contractuelles

Dans le cadre de ses activités, le Groupe s'engage envers ses partenaires et notamment certains de ses fournisseurs sur des périodes pluri-annuelles (contrats de locations et de concessions, de distribution, d'approvisionnement en particulier). En cas d'interruption de ces contrats avant leur échéance, des indemnités sont généralement prévues au contrat, qui représenteraient une charge sans contrepartie immédiate. Le montant total des engagements minimum pris par le Groupe au titre des contrats

pluri-annuels de location, de concessions et d'approvisionnement s'élève à 6,5 milliards d'euros au 31 décembre 2011 ; ces engagements sont détaillés dans les Notes 29.1 et 29.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Il n'existe cependant aucun contrat, pris individuellement, dont l'interruption serait de nature à entraîner des coûts significatifs au niveau du Groupe.

La conclusion de contrats engageant le Groupe sur des périodes pluri-annuelles fait l'objet d'un processus d'approbation au sein des Maisons, à un niveau adapté à l'importance des enjeux financiers et opérationnels. Les contrats sont revus par les services juridiques, en liaison avec les courtiers d'assurances.

En outre, le Groupe s'est engagé envers ses partenaires dans certaines activités à acquérir les participations que ceux-ci détiennent dans les activités concernées s'ils en font la demande, selon une formule de prix contractuelle. Cet engagement, évalué à 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2011, est enregistré au bilan du Groupe en Autres passifs non courants (voir Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le Groupe s'est également engagé vis-à-vis de certains des actionnaires de ses filiales à distribuer un montant minimum de dividendes, sous réserve que la filiale dispose d'un montant suffisant de trésorerie. Ceci concerne notamment les activités DFS et Moët Hennessy, dont le montant de dividendes minimum est fixé contractuellement à 50% du résultat consolidé de ces entités.

### 3.1.4. Exposition internationale du Groupe

Les risques et incertitudes liés à une présence internationale sont de diverses natures. Il s'agit de l'évolution du pouvoir d'achat de la clientèle, ou de la valeur des actifs d'exploitation localisés à l'étranger ; il s'agit aussi des évolutions économiques qui ne sont pas nécessairement simultanées d'une zone à l'autre ; il s'agit enfin des réglementations en matière de droit des sociétés, de fiscalité, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays, et qui, le cas échéant, peuvent être pénalisantes pour le Groupe.

Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect par méconnaissance d'une évolution de la réglementation, le Groupe met en œuvre un dispositif de veille réglementaire dans toutes ses régions d'implantation.

Le Groupe est peu implanté dans des zones instables politiquement, les cadres législatifs et réglementaires des principaux pays d'implantation du Groupe étant bien établis. En outre, il importe de souligner que l'activité est répartie principalement sur trois zones géographiques et monétaires : l'Asie, l'Europe occidentale et les États-Unis, ce qui compense en partie l'exposition aux risques développés ici.

Enfin, le Groupe participe activement aux discussions globales relatives tant aux négociations d'accès aux marchés qu'aux accords libéralisant l'accès des touristes des pays tiers à l'Union européenne.

### 3.1.5. Sécurité du consommateur

Baucoup de produits du Groupe sont soumis, en France, dans l'Union européenne et dans l'ensemble des pays où le Groupe exerce ses activités, à des réglementations spécifiques ; celles-ci portent notamment sur les conditions de production ou de

fabrication des produits, leur vente, la sécurité du consommateur, l'étiquetage des produits ou leur composition.

Au-delà de la sécurité industrielle, les sociétés du Groupe s'attachent à renforcer la sécurité et la traçabilité des produits afin d'augmenter la capacité d'anticipation et de réactivité en cas de rappel des produits.

L'activité Vins et Spiritueux est soumise sur l'ensemble de ses marchés à de nombreuses réglementations visant à informer et protéger les personnes contre les risques liés à une consommation excessive de l'alcool. Outre les réglementations transversales, encadrant notamment la promotion des produits, leurs lieux de vente et de consommation, des réglementations spécifiques s'adressent à des publics particuliers : personnes mineures, femmes enceintes, et salariés sur leur lieu de travail. Au-delà du respect de ces réglementations, Moët Hennessy, de façon récurrente, développe une politique d'information et de prévention des risques liés à une consommation immodérée par la mise en place d'actions en faveur d'une consommation maîtrisée, selon les spécificités culturelles de ses marchés et dans un souci pédagogique constant, les cibles étant les consommateurs, les visiteurs de ses sites de production et de réception, ainsi que ses salariés.

Une veille jurisprudentielle a également été mise en place afin de maîtriser la dérive des risques de responsabilité, notamment ceux pouvant affecter les marques du Groupe.

### 3.1.6. Saisonnalité

Pratiquement toutes les activités du Groupe sont concernées par la saisonnalité ; celle-ci se manifeste par la part des ventes sur le dernier trimestre de l'exercice, liée aux manifestations festives de fin d'année ; cette part est d'environ 30% pour l'ensemble des activités, à l'exception des Vins et Spiritueux et des Montres et Joaillerie d'une part, et de Christian Dior Couture d'autre part, pour lesquels elle s'élève respectivement à environ 35% et 29%. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent ainsi affecter sensiblement le niveau d'activité et les résultats du Groupe.

### 3.1.7. Approvisionnements et compétences stratégiques

L'attractivité des produits du Groupe repose sur la disponibilité de certaines matières premières, en quantité suffisante mais aussi qualitativement, ces produits devant répondre aux critères de qualité exigés par le Groupe. Il s'agit notamment des approvisionnements en raisins et eaux-de-vie dans le cadre des activités des Vins et Spiritueux, en cuirs, toiles et fourrures dans le cadre des activités Mode et Maroquinerie, mais aussi en composants horlogers, pierres et métaux précieux pour les activités Montres et Joaillerie. Afin de s'assurer des approvisionnements correspondant à ses exigences, le Groupe met en place des partenariats privilégiés avec les fournisseurs concernés. Tout en inscrivant dans la durée ce type de partenariats, le Groupe est constamment à la recherche de nouveaux fournisseurs pouvant répondre à ses exigences. À titre d'illustration, une évaluation du risque de défaillance des fournisseurs a été menée et des bonnes pratiques échangées, conduisant notamment à mettre en place des politiques de dédoublement des approvisionnements pour les produits stratégiques dans les Parfums et Cosmétiques.

En complément, pour certaines ressources rares, ou dont la mise au point requiert un savoir-faire spécifique, tels les cuirs précieux ou les composants de haute horlogerie, le Groupe poursuit, ponctuellement, une stratégie d'intégration verticale.

Concernant les approvisionnements et la sous-traitance, voir également la partie « Autres informations » du Rapport annuel.

En outre, les métiers du Groupe requièrent des compétences particulières, par exemple dans le domaine de la maroquinerie ou de l'horlogerie. Afin de garantir la pérennité de ces savoir-faire, le Groupe mène des actions en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, indispensables à la qualité de ses produits.

### 3.1.8. Systèmes d'information

Le Groupe est exposé au risque de défaillance de ses systèmes d'information, suite à un dysfonctionnement ou à une malveillance. La matérialisation de ce risque peut entraîner la perte ou la corruption de données sensibles, telles des informations relatives aux produits, aux clients ou aux données financières. Un tel risque peut également se traduire par une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus concernés. Afin de se prémunir contre ce risque, le Groupe met en œuvre une architecture décentralisée pour éviter toute propagation de risque. Le Groupe continue de mettre en place un ensemble de mesures permettant d'assurer la protection des données sensibles, ainsi que des plans de continuité d'exploitation au niveau de chaque Maison.

### 3.1.9. Risques industriels et environnementaux

Dans le cadre de ses activités de production et de stockage, le Groupe est exposé à la survenance de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux ou les catastrophes naturelles.

Les risques environnementaux ainsi que les mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives et réglementaires sont présentés de manière détaillée dans la partie « Conséquences de l'activité sur l'environnement » du Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, le Groupe s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein des sociétés du Groupe, notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement.

La protection des actifs du Groupe s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie NFPA). En concertation avec ses assureurs, LVMH adopte l'approche dite RHP (Risques Hautement Protégés) dont le but est de réduire de manière significative le risque d'incendie et pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives.

Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux ; dans ce cadre, chez LVMH, environ cent jours d'audit ont été réalisés par des cabinets d'ingénieurs en 2011.

Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre, la continuité des activités et des plans de secours.

## 3.2. POLITIQUE D'ASSURANCE

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des

couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du sinistre maximum possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Par rapport aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'apparaît pas comme significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Les coûts de programmes d'assurance supportés par les sociétés du groupe LVMH et par Christian Dior Couture sont respectivement inférieurs à 0,22 % et à 0,15 % du chiffre d'affaires consolidé.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire, un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe sont les programmes visant à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, transport, crédit, responsabilité civile et retrait de produits.



### 3.2.1. Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation

La plupart des activités industrielles du Groupe est couverte dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 12 à 24 mois. Pour le groupe LVMH, la limite de garantie de ce programme est de 1,7 milliard d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé à la suite d'une mise à jour en 2011 de l'analyse des sinistres maximums possibles du groupe LVMH. Cette limite s'élève à 200 millions d'euros par sinistre pour Christian Dior Couture.

Les garanties « événements naturels », accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe, ont été augmentées pour LVMH, à 100 millions d'euros par sinistre et 200 millions d'euros par an ; pour Christian Dior Couture, ces garanties s'élèvent à 200 millions d'euros par sinistre pour la France (10 millions pour l'étranger). Dans le groupe LVMH, suite à une étude de modélisation du risque tremblement de terre au Japon réalisée en 2009, une garantie spécifique de 150 millions d'euros a été prise pour ce risque. Pour Christian Dior Couture, une couverture spécifique de 40 millions d'euros a été mise en place. Ces niveaux sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

### 3.2.2. Assurance transport

L'ensemble des entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport « Stock et Transit ». La limite

de garantie du programme pour LVMH et pour Christian Dior Couture est respectivement de l'ordre de 60 millions d'euros et de 4 millions d'euros et correspond au risque maximal pour les transports en cours à un instant donné.

### 3.2.3. Assurance responsabilité civile

Le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile et retrait de produits. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe.

Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États.

### 3.2.4. Couverture des risques spéciaux

La couverture des risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et de malveillance, du risque crédit client, des actes de terrorisme, des risques de pertes ou corruptions de données informatiques, ou risques liés à l'environnement sont assurées par des polices dédiées au niveau mondial ou local.

## 3.3. RISQUES FINANCIERS

### 3.3.1. Risque de crédit

En raison de la nature des activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe ne donne pas lieu à un risque clients ; il s'agit des ventes effectuées directement à notre clientèle par Christian Dior Couture, par la Distribution sélective, par les activités de Mode et Maroquinerie, et dans une moindre mesure par les Parfums et Cosmétiques et les Montres et Joaillerie ; cette part représente approximativement 64% des ventes de 2011.

En outre, pour les ventes non comprises dans ce chiffre, il n'existe pas de dépendance dans les différents métiers vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe. Le risque client est assuré de manière très satisfaisante, les demandes de couverture de crédit auprès des assureurs sont satisfaites à environ 94% au 31 décembre 2011.

### 3.3.2. Risque de contrepartie

La crise financière de ces dernières années a modifié sensiblement le paysage bancaire mondial et nécessite un contrôle accru et dynamique du risque de contrepartie, auquel le Groupe est exposé. La diversification des risques est un objectif important. Une attention particulière est portée aux expositions des contreparties bancaires aux risques financiers et souverains, ainsi qu'à leur notation qui doit refléter des signatures de premières catégories.

Le risque de contrepartie bancaire est suivi de façon régulière et globale aux niveaux de LVMH et de Christian Dior, ceci étant facilité par la centralisation de la gestion des risques.

### 3.3.3. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar US (ou devises liées au dollar US telles qu'entre autres le dollar de Hong Kong et le yuan chinois) et le yen japonais, alors que la majeure partie de ses dépenses de production est libellée en euros.

Les fluctuations de change entre l'euro et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe peuvent donc modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros, et rendre difficiles les comparaisons de ses performances d'une année sur l'autre.

Le Groupe gère activement son exposition aux risques de change, afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent la forme de ventes à terme ou de produits optionnels. Une analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe, ainsi que les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2012 pour les principales devises de facturation sont détaillés dans la Note 21.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

La détention d'actifs substantiels en devises (principalement en dollar US et en franc suisse) est également créatrice d'un risque de change patrimonial. Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif. Une analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial est présentée dans la Note 21.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées.

### 3.3.4. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux peut être évaluée par le montant de sa dette nette consolidée, qui atteint 6,1 milliards d'euros au 31 décembre 2011. Après effet des instruments dérivés, la dette financière brute est à hauteur de 41,7% à taux fixe et à hauteur de 58,3% à taux variable. Une analyse de la dette financière par échéance et nature de taux ainsi qu'une analyse de la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt sont présentées dans les Notes 17.4 et 17.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

La dette du Groupe étant libellée en différentes devises, le Groupe est exposé de manière différenciée à l'évolution des taux d'intérêt de ses principales devises d'endettement (euro, ainsi que franc suisse, yen japonais et dollar US).

Ce risque est géré par la mise en place de *swaps* de taux et par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

### 3.3.5. Risque des marchés actions

L'exposition du Groupe au risque des marchés actions est en premier lieu liée à la détention par Christian Dior de sa participation dans LVMH ainsi qu'aux actions Christian Dior et LVMH auto-détenues, essentiellement en couverture des plans de stock-options et des plans d'attribution d'actions gratuites. Le Groupe détient aussi des options d'achat sur actions LVMH en couverture de ces engagements. Les actions Christian Dior,

tout comme les options d'achat, constituent en normes IFRS des instruments de fonds propres, qui n'affectent pas le compte de résultat consolidé.

Le Groupe détient une participation de 22,4 % dans Hermès International SCA. D'autres titres cotés peuvent être détenus par certains des fonds dans lesquels le Groupe a investi, voire directement parmi les investissements financiers ou les placements financiers.

Le Groupe peut utiliser des produits dérivés pour gérer ses positions, avec notamment pour objectif de réduire la sensibilité de la position à la variation des cours de bourse. Ainsi, des *equity swaps* sur l'action LVMH permettent de couvrir les plans de rémunération liés au cours de l'action LVMH dénouables en numéraire. Les produits dérivés peuvent aussi être utilisés pour construire synthétiquement une position acheteuse.

### 3.3.6. Risque des marchés matières premières

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'or. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles futures d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit en direct par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent à acheter de l'or auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique de l'or.

### 3.3.7. Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée (a) sur la base de l'encours de son programme de billets de trésorerie, soit 1,6 milliard d'euros, et (b) en comparant le montant de sa dette financière à moins d'un an, avant prise en compte des instruments dérivés (3,6 milliards d'euros) au montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (2,4 milliards d'euros). Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées d'un montant de 4,2 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe résulte ainsi de l'ampleur de ses placements, de l'existence de financements à long terme, de la diversité de sa base d'investisseurs (obligations et titres à court terme), ainsi que de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le Groupe s'est engagé, dans le cadre de certaines lignes de crédit à long terme, à respecter certains ratios financiers (principalement, dette financière nette sur capitaux propres ; couverture de la dette financière par des actifs). Le niveau actuel de ces ratios assure au Groupe une flexibilité financière substantielle au regard de ces engagements.

Par ailleurs, comme il est d'usage, la marge exigible sur les tirages effectués sur certaines lignes de crédit long terme de LVMH dépend de sa notation par l'agence Standard & Poor's. Au 31 décembre 2011, aucun tirage relevant de ce dispositif n'était réalisé. En outre, la mise en œuvre de ces clauses, si elle devait intervenir, n'aurait pas d'impact significatif sur la trésorerie du Groupe.

Les contrats d'emprunts et dettes financières ne sont assortis d'aucune clause non standard susceptible d'en modifier significativement les conditions.

La ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle est présentée dans la Note 21.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

### **3.3.8. Organisation de la gestion des risques de change, de taux d'intérêt et des marchés actions**

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts sur son activité ou ses investissements.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion et des procédures strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mise en œuvre des opérations (*front office*), de gestion administrative (*back office*) et de contrôle.

Cette organisation s'appuie sur un système d'information qui permet un contrôle rapide des opérations.

Le dispositif de couverture est présenté au Comité d'audit. Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières aux différents organes de direction du Groupe et font l'objet d'une documentation détaillée.

## 4. Éléments de politique financière

Au cours de l'exercice, les principaux axes de la politique financière du Groupe ont été les suivants :

- L'amélioration de la structure et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
  - l'accroissement sensible des capitaux propres : les capitaux propres avant affectation du résultat connaissent une progression de 27 % et atteignent 24,9 milliards d'euros fin 2011, contre 19,6 milliards un an auparavant. Cette amélioration résulte essentiellement de l'effet de la consolidation de Bulgari, de la variation positive des écarts de réévaluation et de conversion, de l'importance du résultat net réalisé en 2011, et ce malgré le versement d'un dividende en hausse sensible;
  - l'accroissement raisonnable de l'endettement net : la progression de la dette financière nette à fin 2011, à 6,1 milliards d'euros contre 4,1 milliards un an auparavant, dans un contexte d'acquisition de Bulgari et de renforcement des investissements d'exploitation, est limitée grâce aux fonds générés par l'exploitation au cours de l'exercice;
  - l'accès à la liquidité du Groupe grâce notamment au programme de billets de trésorerie, apprécié des investisseurs, et bénéficiant de conditions attractives;
  - le maintien à un niveau important des placements de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang : la trésorerie a bénéficié de rendements attractifs auprès de signatures de très bonne qualité, avec un souci constant de suivi dynamique du risque de contrepartie;
  - la flexibilité financière du Groupe, grâce notamment au renouvellement d'un crédit syndiqué de 5 ans, prévoyant une possibilité d'extension de 2 années supplémentaires, pour un montant de 2 milliards d'euros, de l'émission d'un emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance 2016, et globalement à un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 4,2 milliards d'euros au total.
- Une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'exploitation et par le patrimoine du Groupe.

Le Groupe a maintenu une position lui permettant de bénéficier de la baisse significative des taux d'intérêt. En matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de limiter l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une hausse, ont continué à être privilégiées. Cette stratégie a porté ses fruits dans une année extrêmement volatile. Elle a permis d'obtenir un cours de couverture bien meilleur que le cours moyen de l'année en ce qui concerne le dollar US, et un cours de couverture bien meilleur que celui obtenu en 2010 et proche du cours moyen de l'année en ce qui concerne le yen japonais.

- Une concentration accrue des liquidités du Groupe grâce au développement continu du « *cash management* » au niveau international, qui assure la fluidité des liquidités à travers le Groupe et permet une gestion centralisée de ces liquidités. De manière générale, le Groupe pratique une politique d'investissement et de placement diversifiée.
- La quasi-stabilité du coût de la dette financière nette qui s'élève à 204 millions d'euros en 2011, contre 197 millions d'euros en 2010.

Obtenue malgré l'augmentation de la dette financière brute, cette situation résulte notamment de la prépondérance de la dette à taux variable dans un contexte de taux bas, ainsi que de meilleurs rendements des placements de la trésorerie.
- Une politique de distribution dynamique en faveur des actionnaires, associant ceux-ci aux très bonnes performances de l'année :
  - paiement d'un acompte sur le dividende 2011 de 0,98 euro dès décembre 2011 ;
  - proposition de versement d'un dividende par action de 2,61 euros au titre de l'exercice (soit un solde de 1,63 euro, distribuable en 2012). Il en résulte la distribution aux actionnaires de la société Christian Dior d'un montant total de 474 millions d'euros, correspondant au montant global du dividende au titre de l'année 2011, avant effet des actions auto-détenues.

#### 4.1. COMMENTAIRES SUR LA VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

Le tableau de variation de la trésorerie consolidée, présenté dans les comptes consolidés, détaille les principaux flux financiers de l'exercice 2011.

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Variation
<b>Capacité d'autofinancement générée par l'activité</b>	<b>6 270</b>	<b>4 911</b>	<b>1 359</b>
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(197)	(195)	(2)
Impôts payés	(1 557)	(905)	(652)
<b>Capacité d'autofinancement après intérêts financiers et impôts</b>	<b>4 516</b>	<b>3 811</b>	<b>705</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(548)	280	(828)
Investissements d'exploitation	(1 820)	(1 078)	(742)
<b>Cash flow disponible</b>	<b>2 148</b>	<b>3 013</b>	<b>(865)</b>
Investissements financiers	(1 286)	(1 715)	429
Opérations en capital	(2 504)	(943)	(1 561)
<b>Variation de la trésorerie avant opérations de financement</b>	<b>(1 642)</b>	<b>355</b>	<b>(1 997)</b>

La capacité d'autofinancement générée par l'activité, à 6 270 millions d'euros, progresse de 28 % par rapport aux 4 911 millions d'euros enregistrés un an plus tôt.

Après intérêts financiers et impôts, la capacité d'autofinancement atteint 4 516 millions d'euros, soit une augmentation de 18 % par rapport à l'exercice 2010.

Les intérêts payés, à 197 millions d'euros, sont quasi-stables par rapport aux 195 millions d'euros payés en 2010, les effets de la progression de la dette financière nette au cours de l'année ayant été compensés par la baisse des taux sur les emprunts et une meilleure rémunération de la trésorerie disponible.

Les impôts payés atteignent 1 557 millions d'euros, en hausse sensible par rapport aux 905 millions d'euros décaissés l'année précédente, en raison de la progression du résultat imposable et d'un cadencement différent pour le paiement des acomptes.

Le besoin en fonds de roulement progresse de 548 millions d'euros. L'augmentation des stocks, notamment dans les Vins et Spiritueux, la Mode et Maroquinerie, la Distribution sélective et chez Christian Dior Couture, génère des besoins de trésorerie s'élevant à 783 millions d'euros, partiellement compensés par l'augmentation du poste fournisseurs de 339 millions d'euros, principalement dans les groupes d'activités Mode et Maroquinerie, Distribution sélective ainsi que chez Christian Dior Couture, effets liés à la croissance des activités, notamment pendant les fêtes de fin d'année.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent en 2011 un débours de trésorerie de 1 820 millions d'euros, contre 1 078 millions d'euros un an plus tôt. Ils sont principalement constitués d'investissements immobiliers affectés à l'exploitation commerciale ou locative, des investissements de Louis Vuitton, DFS, Sephora et Christian Dior Couture dans leurs réseaux de distribution, ainsi que ceux des Maisons de champagne et de Parfums Christian Dior dans leurs outils

de production, reflétant la dynamique de développement du Groupe.

Les investissements financiers constituent en 2011 un emploi à hauteur de 1 286 millions d'euros, contre 1 715 millions d'euros en 2010. Ce montant résulte, à hauteur de 785 millions d'euros, des acquisitions et cessions de titres consolidés réalisées durant l'exercice, qui comprennent notamment, pour 616 millions d'euros, l'acquisition de titres Bulgari sur le marché au cours du premier trimestre, nette de la trésorerie acquise, et pour 43 millions d'euros l'acquisition de Heng Long, société basée à Singapour, spécialiste du tannage et de la finition des cuirs de crocodile. Les autres investissements financiers nets s'élèvent à 501 millions d'euros, dont 447 millions d'euros consacrés à l'augmentation de la participation dans Hermès International.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 2 504 millions d'euros. Ce montant correspond, pour 1 453 millions d'euros, à l'acquisition de titres de minoritaires Bulgari dans le cadre de l'offre publique d'achat lancée au second semestre sans inclure la quote-part de l'acquisition de Bulgari rémunérée par l'augmentation de capital de LVMH SA. À cela s'ajoutent les dividendes versés au cours de l'exercice par Christian Dior SA, après effet des actions auto-détenues, soit 396 millions d'euros dont 218 millions versés en mai au titre du solde du dividende 2010 et 178 millions versés en décembre à titre d'acompte pour l'exercice 2011. En outre, les actionnaires minoritaires des filiales consolidées ont reçu des dividendes à hauteur de 805 millions d'euros ; il s'agit pour l'essentiel des minoritaires de LVMH SA, de Diageo du fait de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy et des minoritaires de DFS.

Les besoins de financement, après toutes opérations d'exploitation, d'investissements et en capital, se sont ainsi élevés à 1 642 millions d'euros, montant proche de la variation de la trésorerie issue des opérations de financement, qui s'établit à 1 635 millions d'euros. Le niveau de trésorerie en fin d'exercice est stable par rapport au 31 décembre 2010.

## 4.2. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

(en milliards d'euros)	2011	2010	Variation
Immobilisations corporelles et incorporelles	30,1	24,5	5,6
Autres actifs non courants	7,4	5,1	2,3
<b>Actifs non courants</b>	<b>37,5</b>	<b>29,6</b>	<b>7,9</b>
Stocks	7,7	6,1	1,6
Autres actifs courants	6,0	5,5	0,5
<b>Actifs courants</b>	<b>13,7</b>	<b>11,6</b>	<b>2,1</b>
<b>ACTIF</b>	<b>51,2</b>	<b>41,2</b>	<b>10,0</b>

L'augmentation sensible des actifs non courants par rapport au 31 décembre 2010 résulte principalement de la consolidation de Bulgari en 2011. Les actifs non courants s'établissent ainsi à 73% du total de bilan, à comparer à 72% à fin 2010.

Les immobilisations corporelles et incorporelles progressent de 5,6 milliards d'euros, dont 4,2 milliards au titre des entrées de périmètre de l'exercice. Il s'agit notamment de Bulgari, dont la marque a été évaluée à titre provisoire à 2,1 milliards d'euros, l'écart d'acquisition s'élevant à 1,5 milliard d'euros.

Les autres actifs non courants augmentent de 2,3 milliards d'euros, en raison principalement de l'augmentation de la valeur boursière de l'investissement dans Hermès International et d'acquisitions complémentaires de titres sur le marché. À la clôture, la participation

(en milliards d'euros)	2011	2010	Variation
Capitaux propres	24,9	19,6	5,3
Passifs non courants	16,0	13,6	2,4
<b>Capitaux permanents</b>	<b>40,9</b>	<b>33,2</b>	<b>7,7</b>
Dette financière à moins d'un an	3,6	2,6	1,0
Autres passifs courants	6,7	5,4	1,3
<b>Passifs courants</b>	<b>10,3</b>	<b>8,0</b>	<b>2,3</b>
<b>PASSIF</b>	<b>51,2</b>	<b>41,2</b>	<b>10,0</b>

de 22,4% dans Hermès représente un montant de 5,4 milliards d'euros.

Les stocks progressent de 1,6 milliard d'euros. Les stocks des entités acquises en 2011, principalement Bulgari, contribuent pour 0,7 milliard d'euros à cette progression ; le solde résulte de la croissance des activités du Groupe.

Les passifs non courants évoluent de 13,6 milliards fin 2010 à 16 milliards fin 2011 en raison de l'enregistrement de l'impôt différé passif relatif à la marque Bulgari, pour 0,7 milliard d'euros, de la progression de la dette financière nette à plus d'un an, pour 1 milliard d'euros, et de l'augmentation des engagements d'achat de titres de minoritaires, pour 0,5 milliard d'euros.

Les passifs courants progressent de 2,3 milliards d'euros par rapport à fin 2010, reflétant la croissance des activités du Groupe.

(en milliards d'euros)	2011	2010	Variation
Dette financière à plus d'un an	5,3	4,3	1,0
Dette financière à moins d'un an et instruments dérivés	3,4	2,5	0,9
<b>Dette financière brute après effet des instruments dérivés</b>	<b>8,7</b>	<b>6,8</b>	<b>1,9</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie, et placements financiers	2,6	2,6	-
<b>Dette financière nette</b>	<b>6,1</b>	<b>4,1</b>	<b>2,0</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>24,9</b>	<b>19,6</b>	<b>5,3</b>
<b>Ratio dette financière nette/capitaux propres</b>	<b>24,4%</b>	<b>21,2%</b>	<b>3,2%</b>

Le ratio dette financière nette sur capitaux propres, de 24,4% au 31 décembre 2011, augmente de 3,2 points. Cette évolution provient de la progression de 2 milliards d'euros de la dette financière nette, et de celle des capitaux propres de 5,3 milliards d'euros.

Le total des capitaux propres s'établit à 24,9 milliards d'euros à fin 2011, en hausse de 27,4%. Cette forte progression reflète principalement les éléments suivants : l'augmentation de capital réservée de LVMH SA, de 2,2 milliards d'euros, destinée à rémunérer l'apport des titres Bulgari par les actionnaires familiaux ; la forte réévaluation de certains actifs détenus par le Groupe, en particulier sa participation dans Hermès dont la valeur de marché a augmenté de 1,7 milliard d'euros sur l'exercice ; elle reflète enfin les bons résultats du Groupe. Au 31 décembre 2011, le total des capitaux propres représente 49% du total du bilan, en augmentation de 1 point par rapport à 2010.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à fin 2011 à 8,7 milliards d'euros. Des émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières ont permis de recueillir 3,0 milliards d'euros. LVMH a notamment procédé en avril à une émission obligataire publique en euros, comportant deux tranches, à 4 et 7 ans, d'un montant nominal de 500 millions d'euros chacune. Christian Dior a également émis un emprunt obligataire de 300 millions d'euros à échéance 2016. Le Groupe a eu recours également à des placements privés pour un montant total de 0,2 milliard d'euros. L'encours de billets de trésorerie a par ailleurs progressé de 1,3 milliard d'euros sur l'année 2011. À l'inverse, des emprunts et des dettes financières ont été amortis au cours de l'exercice pour un montant de 1,4 milliard d'euros, notamment en vertu du remboursement de divers emprunts obligataires pour un total de 1,0 milliard d'euros. La trésorerie et équivalents



de trésorerie, et les placements financiers s'élèvent en fin d'exercice à 2,6 milliards d'euros, montant stable par rapport au niveau atteint au 31 décembre 2010.

À fin 2011, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées est de 4,2 milliards d'euros, et couvre largement le programme de billets de trésorerie, dont l'encours au 31 décembre 2011 atteint 1,6 milliard d'euros.

## 5. Résultat de la société Christian Dior

Le résultat de la société Christian Dior se compose essentiellement de revenus de dividendes liés à sa participation indirecte dans LVMH ; il est réduit par les charges financières afférentes au financement de la Société.

Le résultat financier s'établit à 396 millions d'euros contre 385 millions d'euros en 2010. Il se compose principalement des dividendes reçus des filiales pour 441 millions d'euros et, d'autre part, des charges nettes d'intérêts pour 40 millions d'euros.

L'économie d'impôts constatée dans le cadre de l'intégration fiscale en 2011 s'élève à 6 millions d'euros, contre 8 millions d'euros en 2010.

Le résultat net s'établit à 391 millions d'euros, à comparer à 379 millions d'euros en 2010.

La proposition d'affectation du résultat distribuable de l'exercice clos le 31 décembre 2011 est la suivante :

### Détermination du résultat distribuable (en euros)

Résultat net	390 559 834,52
Report à nouveau	99 342 658,48
<b>BÉNÉFICE DISTRIBUABLE</b>	<b>489 902 493,00</b>

### Proposition de répartition

Distribution d'un dividende brut de 2,61 euros par action	474 307 595,28
Report à nouveau	15 594 897,72
<b>SOIT UN TOTAL DE</b>	<b>489 902 493,00</b>

Si cette répartition est retenue, le montant brut du dividende ressortira à 2,61 euros par action.

Un acompte sur dividende de 0,98 euro par action ayant été distribué le 2 décembre 2011, le solde est de 1,63 euro ; celui-ci sera mis en paiement le 25 avril 2012.

Conformément à l'article 158 du Code général des impôts,

ce dividende ouvre droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques, à un abattement fiscal de 40 %.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait, dans le cadre des autorisations données, une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.



## Distribution des dividendes

Conformément à la loi, nous vous rappelons le montant brut du dividende par action versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut <sup>(a)</sup> (en euros)	Abattement fiscal <sup>(b)</sup> (en euros)
2010	Acompte	2 décembre 2010	0,88	0,352
	Solde	25 mai 2011	1,23	0,492
	<b>TOTAL</b>		<b>2,11</b>	<b>0,844</b>
2009	Acompte	2 décembre 2009	0,44	0,176
	Solde	25 mai 2010	1,22	0,488
	<b>TOTAL</b>		<b>1,66</b>	<b>0,664</b>
2008	Acompte	2 décembre 2008	0,44	0,176
	Solde	25 mai 2009	1,17	0,468
	<b>TOTAL</b>		<b>1,61</b>	<b>0,644</b>

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(b) Pour les personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France.

### *Informations relatives aux délais de paiement*

Au 31 décembre 2011, les dettes fournisseurs s'élevaient à 743 milliers d'euros (541 milliers d'euros au 31 décembre 2010). Elles sont composées de factures non parvenues à hauteur de 733 milliers d'euros (533 milliers d'euros au 31 décembre 2010) et de factures échues pour 10 milliers d'euros (8 milliers d'euros au 31 décembre 2010).

## 6. Actionnariat de la Société

### 6.1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2011, le groupe familial Arnault contrôlait 70,35 % du capital et 82,92 % des droits de vote, contre respectivement 70,35 % et 83,09 % au 31 décembre 2010.

### 6.2. ACTIONS DÉTENUES PAR LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

Au 31 décembre 2011, les membres du Conseil d'administration détenaient directement, à titre personnel et au nominatif, moins de 0,5 % du capital social.

### 6.3. INFORMATION SUR LES ACHATS ET VENTES D'ACTIONS

Nous vous informons, en vertu des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce que :

- la Société, au cours de l'exercice écoulé, n'a procédé à aucun achat ou vente de ses propres actions ;
- à la clôture de l'exercice, le nombre d'actions, affectées aux plans d'options d'achat et d'attribution d'actions gratuites en cours et à venir, s'élève à 2 577 024 pour une valeur nette de 162 131 193,68 euros. Ces actions ont été acquises à un cours

moyen de 62,91 euros. Leur valeur nominale est de 2 euros. Ces actions représentent 1,42 % du capital ;

- la Société détient par ailleurs, à la clôture de l'exercice, 19 532 de ses propres actions, pour une valeur nette de 1 133 197,81 euros.

Ces achats d'actions avaient été réalisés à un cours moyen de 58,02 euros, dans le but de régulariser les cours ; elles ont une valeur nominale de 2 euros et représentent 0,01 % du capital.

Conformément à la loi, ces actions sont privées du droit de vote.

### 6.4. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES CHRISTIAN DIOR DURANT L'EXERCICE PAR LES DIRIGEANTS ET LES PERSONNES QUI LEUR SONT LIÉES <sup>(a)</sup>

Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/ de titres	Prix moyen (en euros)
Société(s) liée(s) à Bernard Arnault	Cession d'options d'achat d'actions	2 500 000	0
	Achat d'options d'achat d'actions	2 500 000	0
Denis Dalibot	Achat d'actions <sup>(b)</sup>	15 000	45,95
Pierre Godé	Achat d'actions <sup>(b)</sup>	20 004	52,21
Eric Guerlain	Achat de puts	154 747	5,488
Sidney Toledano	Achat d'actions <sup>(b)</sup>	75 000	31,14
Personne(s) liée(s) à Sidney Toledano	Cession d'actions	60 000	111,44

(a) Personnes liées au sens de l'article R. 621-43-1 du Code monétaire et financier.

(b) Levée(s) d'options d'achat d'actions.

## 7. Questions administratives

### 7.1. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

---

La liste des mandats et fonctions exercés actuellement et au cours des cinq derniers exercices par chacun des Administrateurs figure dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

### 7.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Il vous est proposé de nommer Mesdames Delphine Arnault et Hélène Desmarais, ainsi que Messieurs Denis Dalibot et Jaime De Marichalar y Saénz de Tejada en qualité d'Administrateur pour la durée statutaire de trois ans.

### 7.3. MODIFICATION DES STATUTS

---

Nous vous proposons de modifier les statuts de la Société pour :

- porter le nombre maximum d'Administrateurs de douze à dix-huit (article 9) ;
- simplifier l'article 17 *Convocations* en renvoyant aux dispositions de la loi ;
- prendre en compte les dispositions légales issues du décret du 23 juin 2010 et de l'ordonnance du 9 décembre 2010 relatives au changement du délai de convocation sur deuxième

convocation de l'Assemblée générale des actionnaires et au droit de représentation des actionnaires aux Assemblées générales (article 17) ;

- changer les dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social respectivement au premier mai et au trente avril de l'année suivante (article 24). Cette modification permettra d'optimiser les flux de dividendes au sein du Groupe. Dans cette hypothèse, l'exercice en cours, qui a commencé le premier janvier 2012, prendrait fin le trente avril 2012.

## 8. Autorisations à caractère financier

### 8.1. ÉTAT DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS EN COURS

#### 8.1.1. Programme de rachat d'actions (L. 225-209 et suivants du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Utilisation au 31 décembre 2011
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximum : 200 euros	31 mars 2011 (8 <sup>e</sup> résolution)	30 septembre 2012 (18 mois) <sup>(a)</sup>	10 % du capital 18 172 704 actions	Néant
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat	31 mars 2011 (10 <sup>e</sup> résolution)	30 septembre 2012 (18 mois) <sup>(a)</sup>	10 % du capital par période de 24 mois 18 172 704 actions	Néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 de renouveler cette autorisation. Voir ci-après point 8.2.

#### 8.1.2. Augmentation du capital social (L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 décembre 2011
Par incorporation de réserves (L. 225-130)	31 mars 2011 (9 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a)</sup> 40 000 000 actions	Non applicable	Néant
Avec droit préférentiel de souscription : actions ordinaires, valeurs mobilières donnant accès au capital	31 mars 2011 (11 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup> 40 000 000 actions	Libre	Néant
Sans droit préférentiel de souscription : actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital					
• par offre au public (L. 225-135 et suivants)	31 mars 2011 (12 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup> 40 000 000 actions	Au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation <sup>(c)</sup>	Néant
• par placement privé (L. 225-135 et suivants)	31 mars 2011 (13 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup> 40 000 000 actions	Au moins égal au prix minimum prévu par la réglementation <sup>(c)</sup>	Néant
Dans le cadre d'une offre publique d'échange (L. 225-148)	31 mars 2011 (16 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a)</sup> 40 000 000 actions	Libre	Néant
Dans le cadre d'apports en nature (L. 225-147)	31 mars 2011 (17 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	10 % du capital <sup>(a)</sup> 18 172 704 actions	Libre	Néant

(a) Montant nominal maximum. Sur ce montant s'imputerait le montant nominal de toute augmentation de capital décidée en application des autres délégations de compétence.

(b) Sous réserve du respect du plafond global de 80 millions d'euros visé au (a), ce montant est susceptible d'être augmenté dans la limite de 15 % de l'émission initiale en cas de demandes excédentaires (Assemblée du 31 mars 2011 - 15<sup>e</sup> résolution) (L. 225-135-1).

(c) Dans la limite de 10 % du capital, le Conseil d'administration peut fixer librement le prix d'émission sous réserve que celui-ci soit au moins égal à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation (Assemblée du 31 mars 2011 - 14<sup>e</sup> résolution).

## 8.1.3. Actionnariat des salariés

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 décembre 2011
Options de souscription ou d'achat d'actions (L. 225-177 et suivants)	14 mai 2009 (23 <sup>e</sup> résolution)	13 juillet 2012 (38 mois) <sup>(a)</sup>	3 % du capital 5 451 811 actions	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution	Néant
Attribution d'actions gratuites (L. 225-197-1 et suivants)	31 mars 2011 (20 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2014 (38 mois)	1 % du capital 1 817 270 actions	Non applicable	attribuées : 2 000 attribuables : 1 815 270
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (L. 225-129-6)	31 mars 2011 (18 <sup>e</sup> résolution)	30 mai 2013 (26 mois)	1 % du capital <sup>(b)</sup> 1 817 270 actions	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution décote maximum : 20 %	Néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 de renouveler cette autorisation. Voir ci-après point 8.2.

(b) Sous réserve du respect du plafond global de 80 millions d'euros visé ci-dessus sur lequel s'imputerait ce montant.

## 8.2. AUTORISATIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### 8.2.1. Programme de rachat d'actions (L. 225-209 et suivants du Code de commerce)

Nature	Résolution	Durée	Montant autorisé
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximum : 200 euros	9 <sup>e</sup>	18 mois	10 % du capital 18 172 704 actions
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat	10 <sup>e</sup>	18 mois	10 % du capital par période de 24 mois 18 172 704 actions

### 8.2.2. Actionnariat des salariés

Nature	Résolution	Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'exercice
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (L. 225-177 et suivants)	11 <sup>e</sup>	38 mois	1 % du capital <sup>(a)</sup> 1 817 270 actions	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution <sup>(b)</sup> aucune décote

(a) Sous réserve du respect du plafond global de 80 millions d'euros défini par la dix-neuvième résolution approuvée par l'Assemblée générale en date du 31 mars 2011 sur lequel s'imputerait ce montant.

(b) S'agissant des options d'achat, le prix ne peut être inférieur au cours moyen d'achat des actions.

## 9. Rémunérations des mandataires sociaux

### • Synthèse des rémunérations, des options et actions gratuites de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux <sup>(a)</sup>

Dirigeants mandataires sociaux (en euros)	Rémunérations dues au titre de l'exercice		Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(b)</sup>		Valorisation des actions gratuites de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(b)</sup>	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Bernard Arnault	4 428 399	3 904 672	-	-	6 268 271	5 665 459
Sidney Toledano	1 870 000	6 581 810	-	-	1 191 951	1 083 915

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, hors jetons de présence.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice ainsi que les conditions de performance à satisfaire pour l'attribution définitive des actions figurent aux paragraphes 10.4. et 10.6.1.

### • Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social <sup>(a)</sup>

Bernard Arnault	Montants dus au titre de l'exercice		Montants versés au cours de l'exercice	
	2011	2010	2011	2010
<b>Rémunérations (en euros)</b>				
Rémunération fixe	1 728 399	1 704 672	1 713 101 <sup>(b)</sup>	1 728 399 <sup>(b)</sup>
Rémunération variable <sup>(c)</sup>	2 200 000	2 200 000	2 200 000 <sup>(d)</sup>	2 200 000 <sup>(d)</sup>
Rémunération exceptionnelle	500 000	-	500 000	-
Jetons de présence	118 464	118 464	118 464	119 695
Avantages en nature	Voiture de fonction	Voiture de fonction	Voiture de fonction	Voiture de fonction
<b>TOTAL</b>	<b>4 546 863</b>	<b>4 023 136</b>	<b>4 531 565</b>	<b>4 048 094</b>
<b>Sidney Toledano <sup>(e)</sup></b>				
<b>Rémunérations (en euros)</b>				
Rémunération fixe	970 000	881 810	970 000	881 810
Rémunération variable <sup>(f)</sup>	900 000	700 000	700 000 <sup>(d)</sup>	550 000 <sup>(d)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	5 000 000	2 000 000 <sup>(d)</sup>	3 000 000
Jetons de présence	36 232	36 232	36 232	36 848
Avantages en nature	Voiture de fonction	Voiture de fonction	Voiture de fonction	Voiture de fonction
<b>TOTAL</b>	<b>1 906 232</b>	<b>6 618 042</b>	<b>3 706 232</b>	<b>4 468 658</b>

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

(b) Les différences entre les montants dus et les montants versés s'expliquent par les variations de change.

(c) Déterminée pour moitié en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et pour moitié en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires relatifs au chiffre d'affaires, au résultat opérationnel et au cash flow, chacun de ces éléments comptant pour un tiers.

(d) Montants versés au titre de l'exercice précédent.

(e) Plan d'intéressement à moyen terme.

(f) Déterminée pour un tiers en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et pour deux-tiers en fonction de l'atteinte des objectifs budgétaires relatifs au chiffre d'affaires, au résultat opérationnel et au cash flow, chacun de ces éléments comptant pour un tiers.



## • Contrat de travail, retraite spécifique, indemnités de départ et clause de non-concurrence en faveur des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		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
<b>Bernard Arnault</b> Président du Conseil d'administration		X	X <sup>(a)</sup>			X		X
<b>Sidney Toledano</b> Directeur général	X <sup>(b)</sup>			X		X		X <sup>(b)</sup>

(a) Ce complément de retraite, institué par LVMH, n'est acquis que si l'intéressé justifie d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité exécutif du groupe LVMH et fait valoir simultanément ses droits à la retraite au titre des régimes de retraite légaux, cette dernière condition n'étant pas requise en cas de départ à l'initiative du Groupe après l'âge de 55 ans, sans reprise d'activités professionnelles jusqu'à la liquidation des retraites. Il est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des rémunérations annuelles perçues au cours des trois dernières années civiles précédant l'année du départ à la retraite, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Le complément de retraite annuelle est égal à la différence entre 60% de la rémunération de référence (avec un plafond de 763 812 euros au 1<sup>er</sup> janvier 2012) et la totalité des pensions servies par le régime général de la Sécurité sociale et les régimes complémentaires de l'ARRCO et de l'AGIRC. Montant de l'engagement pris par LVMH au 31 décembre 2011 pour Bernard Arnault, déterminé selon les principes de la norme IAS 19 Avantages au personnel : 17 057 816 euros.

(b) Clause de non-concurrence d'une durée de vingt-quatre mois figurant dans le contrat de travail – suspendu pendant la durée du mandat de Président-directeur général de la société Christian Dior Couture – prévoyant le versement pendant chaque mois de son application d'une indemnité compensatoire égale à la moyenne des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois.

## • Récapitulatif des jetons de présence, rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des autres mandataires sociaux<sup>(a)</sup>

Membres du Conseil d'administration	Jetons de présence versés au cours de l'exercice		Rémunération fixe versée au cours de l'exercice		Rémunération variable versée au cours de l'exercice	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<i>(en euros)</i>						
Antoine Bernheim	268 111	610 195	-	-	-	-
Denis Dalibot	32 841	31 235	580 000 <sup>(d)</sup>	580 000 <sup>(d)</sup>	-	-
Renaud Donnedieu de Vabres	13 848	14 771	-	-	-	-
Ségolène Gallienne <sup>(c)</sup>	6 924	-	-	-	-	-
Pierre Godé <sup>(b)</sup>	154 686	176 375	1 500 000	1 500 000	4 000 000	2 000 000
Eric Guerlain	23 080	24 619	-	-	-	-
Christian de Labriffe	10 258	14 771	-	-	-	-
Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada	24 617	25 233	-	-	-	-
Alessandro Vallarino Gancia <sup>(e)</sup>	5 129	9 848	-	-	-	-

(a) Jetons de présence, rémunérations brutes et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, et perçus par le mandataire ou une société contrôlée par ce dernier.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice figure au paragraphe 10.6.2.

(c) Nomination le 15 avril 2010.

(d) Contrat de consultant.

(e) Démission le 30 mai 2011.

## • Détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice

Ce détail figure au paragraphe 10.6.2 ci-après.

## 10. Plans d'options - attributions d'actions gratuites

### 10.1. OPTIONS CONSENTIES PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE CHRISTIAN DIOR

---

Les bénéficiaires des plans d'options sont sélectionnés selon les critères suivants : performance, potentiel de développement et contribution à un poste clé.

Neuf plans d'options d'achat, mis en place par la société Christian Dior, étaient en vigueur au 31 décembre 2011. Le prix d'exercice des options est calculé conformément aux dispositions légales. Chaque plan a une durée de dix ans ; les options d'achat peuvent être exercées, selon les plans, après un délai de trois à quatre ans à compter de l'ouverture du plan.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

Outre les conditions de présence dans le Groupe, l'exercice des options attribuées en 2009 est soumis à des conditions de performance liées aux trois indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation ou taux de marge opérationnelle courante du Groupe.

Concernant les options attribuées aux dirigeants mandataires

sociaux, leurs options ne sont exerçables que si, au titre de trois des quatre exercices 2009 à 2012, l'un ou l'autre de ces trois indicateurs enregistre une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009, 2010 et 2011.

Concernant les options attribuées aux autres bénéficiaires, elles ne sont exerçables que si, au titre des exercices 2009 et 2010, l'un ou l'autre de ces indicateurs enregistre une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009 et 2010.

Les mandataires sociaux de la Société, dirigeants ou salariés, doivent également respecter certaines restrictions relatives à la période d'exercice de leurs options.

Pour les plans mis en place depuis 2008, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'exercice de leurs options, conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions déterminé en fonction de la date de levée et correspondant à un pourcentage de leur rémunération brute globale.

## 10.1.1. Plans d'options d'achat

Date de l'Assemblée	30/05/1996	14/05/2001	14/05/2001	14/05/2001	14/05/2001	14/05/2001	11/05/2006	11/05/2006	11/05/2006	11/05/2006	
Date du Conseil d'administration	21/02/2001	18/02/2002	18/02/2003	17/02/2004	12/05/2005	15/02/2006	06/09/2006	31/01/2007	15/05/2008	14/05/2009	Total
<b>Nombre total d'options attribuées</b>	<b>437 500</b>	<b>504 000</b>	<b>527 000</b>	<b>527 000</b>	<b>493 000</b>	<b>475 000</b>	<b>20 000</b>	<b>480 000</b>	<b>484 000</b>	<b>332 000</b>	<b>4 279 500</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	308 000	310 000	350 000	355 000	315 000	305 000	-	285 000	320 000	150 000	<b>2 698 000</b>
Bernard Arnault <sup>(b)</sup>	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	-	200 000	200 000	100 000	<b>1 820 000</b>
Denis Dalibot <sup>(b)</sup>	15 000	20 000	25 000	25 000	25 000	35 000	-	35 000	70 000	-	<b>250 000</b>
Pierre Godé <sup>(b)</sup>	65 000	65 000	65 000	65 000	20 000	-	-	-	-	-	<b>280 000</b>
Sidney Toledano <sup>(b)</sup>	30 000	35 000	40 000	45 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	50 000	<b>400 000</b>
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	121 000	153 000	143 000	128 000	124 000	144 000	20 000	133 000	147 000	159 000	<b>1 272 000</b>
Nombre de bénéficiaires	17	24	25	26	27	24	1	28	25	26	
Point de départ d'exercice des options	21/02/2004	18/02/2005	18/02/2006	17/02/2007	12/05/2008	15/02/2009	06/09/2009	31/01/2011	15/05/2012	14/05/2013	
Date d'expiration	20/02/2011	17/02/2012	17/02/2013	16/02/2014	11/05/2015	14/02/2016	05/09/2016	30/01/2017	14/05/2018	13/05/2019	
Prix d'achat ( <i>en euros</i> )	45,95	33,53	29,04	49,79	52,21	72,85 <sup>(c)</sup>	74,93	85,00	73,24 <sup>(c)</sup>	52,10	
Nombre d'options exercées en 2011	40 000	35 002	46 002	-	25 000	33 000	-	28 000	-	-	<b>207 004</b>
Nombre d'options devenues caduques en 2011	-	-	-	-	-	-	-	20 000	25 000	25 000	<b>70 000</b>
Nombre cumulé d'options exercées au 31/12/2011	427 500	459 000	438 000	167 500	130 000	92 000	-	28 000	-	-	<b>1 742 000</b>
Nombre cumulé d'options caduques au 31/12/2011	10 000	15 000	25 000	56 000	33 000	30 000	-	57 000	27 000	27 000	<b>280 000</b>
<b>OPTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>-</b>	<b>30 000</b>	<b>64 000</b>	<b>303 500</b>	<b>330 000</b>	<b>353 000</b>	<b>20 000</b>	<b>395 000</b>	<b>457 000</b>	<b>305 000</b>	<b>2 257 500</b>

(a) Options attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'ouverture du plan.

(b) Mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2011.

(c) Les prix d'exercice pour les résidents italiens des plans ouverts les 15 février 2006 et 15 mai 2008 sont respectivement de 77,16 euros et de 73,47 euros.

S'agissant d'options d'achat d'actions existantes, leur levée n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

## 10.1.2. Plans d'options de souscription

Néant.

## 10.2. OPTIONS CONSENTIES PAR SA FILIALE LVMH

### 10.2.1. Plans d'options d'achat

Date de l'Assemblée	17/05/2000	17/05/2000	17/05/2000	17/05/2000	17/05/2000	17/05/2000	17/05/2000	
Date du Conseil d'administration	23/01/2001	06/03/2001	14/05/2001	12/09/2001	22/01/2002	15/05/2002	22/01/2003	Total
<b>Nombre total d'options attribuées</b>	<b>2 649 075</b>	<b>40 000</b>	<b>552 500</b>	<b>50 000</b>	<b>3 284 100</b>	<b>8 560</b>	<b>3 213 725</b>	<b>9 797 960</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	987 500	-	450 000	-	1 215 000	-	1 220 000	3 872 500
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	445 000	40 000	102 500	50 000	505 000	8 560	495 000	1 646 060
Nombre de bénéficiaires	786	1	4	1	993	2	979	
Point de départ d'exercice des options	23/01/2004	06/03/2004	14/05/2004	12/09/2004	22/01/2005	15/05/2005	22/01/2006	
Date d'expiration	22/01/2011	05/03/2011	13/05/2011	11/09/2011	21/01/2012	14/05/2012	21/01/2013	
Prix d'achat (en euros)	65,12	63,53	61,77	52,48	43,30 <sup>(b)</sup>	54,83	37,00 <sup>(b)</sup>	
Nombre d'options exercées en 2011	46 870	-	14 122	-	77 175	5 560	75 135	218 862
Nombre d'options devenues caduques en 2011	171 675	-	-	50 000	51 000	-	38 875	311 550
Nombre cumulé d'options exercées au 31/12/2011	2 169 750	40 000	552 500	-	2 842 170	8 560	2 831 482	8 444 462
Nombre cumulé d'options caduques au 31/12/2011	479 325	-	-	50 000	272 678	-	166 425	968 428
<b>OPTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>169 252</b>	<b>-</b>	<b>215 818</b>	<b>385 070</b>

(a) Options attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'ouverture du plan.

(b) Prix d'exercice en euros pour les résidents italiens et américains :

Plans	Italiens	Américains
22/01/2002	45,70	43,86
22/01/2003	38,73	-

S'agissant d'options d'achat d'actions existantes, leur levée n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

## 10.2.2. Plans d'options de souscription

Date de l'Assemblée	15/05/2003	15/05/2003	11/05/2006	11/05/2006	11/05/2006	11/05/2006	14/05/2009	
Date du Conseil d'administration	21/01/2004	12/05/2005	11/05/2006	10/05/2007	15/05/2008	14/05/2009	29/07/2009	Total
<b>Nombre total d'options attribuées</b>	<b>2 747 475</b>	<b>1 924 400</b>	<b>1 789 359</b>	<b>1 679 988</b>	<b>1 698 320</b>	<b>1 301 770</b>	<b>2 500</b>	<b>11 143 812</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	972 500	862 500	852 500	805 875	766 000	541 000	-	4 800 375
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	457 500	342 375	339 875	311 544	346 138	327 013	2 500	2 126 945
Nombre de bénéficiaires	906	495	520	524	545	653	1	
Point de départ d'exercice des options	21/01/2008	12/05/2009	11/05/2010	10/05/2011	15/05/2012	14/05/2013	29/07/2013	
Date d'expiration	20/01/2014	11/05/2015	10/05/2016	09/05/2017	14/05/2018	13/05/2019	28/07/2019	
Prix de souscription (en euros)	55,70 <sup>(b)</sup>	52,82 <sup>(b)</sup>	78,84 <sup>(b)</sup>	86,12	72,50 <sup>(b)</sup>	56,50 <sup>(b)</sup>	57,10	
Nombre d'options exercées en 2011	400 045	386 975	171 093	437 722	-	-	-	1 395 835
Nombre d'options devenues caduques en 2011	8 100	3 000	9 538	21 312	25 750	16 763	-	84 463
Nombre cumulé d'options exercées au 31/12/2011	1 677 290	1 355 622	579 483	437 722	-	8 000	-	4 058 117
Nombre cumulé d'options caduques au 31/12/2011	109 750	89 225	93 098	84 072	75 669	29 964	-	481 778
<b>OPTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>960 435</b>	<b>479 553</b>	<b>1 116 778</b>	<b>1 158 194</b>	<b>1 622 651</b>	<b>1 263 806</b>	<b>2 500</b>	<b>6 603 917</b>

(a) Options attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'ouverture du plan.

(b) Prix d'exercice en euros pour les résidents italiens :

Plans	Italiens
21/01/2004	58,90
12/05/2005	55,83
11/05/2006	82,41
15/05/2008	72,70
14/05/2009	56,52

La dilution théorique liée à l'attribution de ces options représente 1,3 % du capital de LVMH. Toutefois, LVMH procédant à l'annulation d'un nombre d'actions équivalent à celui des actions émises dans le cadre des levées, l'exercice des options de souscription n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

## 10.3. OPTIONS ATTRIBUÉES ET LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LES DIX PREMIERS SALARIÉS DU GROUPE

### 10.3.1. Options attribuées

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2011.

### 10.3.2. Options levées par les dirigeants mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Sociétés ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)
Bernard Arnault	Christian Dior	-	-	-
	LVMH	12/05/2005	204 000	52,82
Sidney Toledano	Christian Dior	18/02/2002	35 000	33,53
	"	18/02/2003	40 000	29,04

### 10.3.3. Options levées par les autres mandataires sociaux de la Société

Bénéficiaires	Sociétés ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)
Denis Dalibot	Christian Dior	21/02/2001	15 000	45,95
Pierre Godé	Christian Dior	18/02/2002	2	33,53
	"	18/02/2003	2	29,04
	"	12/05/2005	20 000	52,21
	LVMH	12/05/2005	40 000	52,82

### 10.3.4. Options levées par les dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant exercé le plus grand nombre d'options

Sociétés ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)
Christian Dior	21/02/2001	25 000	45,95
"	18/02/2003	6 000	29,04
"	12/05/2005	5 000	52,21
"	15/02/2006	33 000	72,85
"	31/01/2007	21 000	85,00
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	23/01/2001	2 000	65,12
"	22/01/2002	10 000	43,30
"	22/01/2003	2 700	37,00
"	21/01/2004	57 500	55,70
"	12/05/2005	26 250	52,82
"	11/05/2006	57 500	78,84
"	10/05/2007	140 298	86,12



## 10.4. ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES ET D' ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE CHRISTIAN DIOR

Les bénéficiaires des actions gratuites sont sélectionnés parmi les salariés et dirigeants des sociétés du Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur performance individuelle.

Pour les résidents fiscaux français, les actions sont attribuées définitivement après un délai de deux ans pour le plan mis en place en 2010 et de trois ans depuis 2011. Les actions sont librement cessibles après une période complémentaire de conservation de deux ans. Les actions gratuites attribuées à des bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Les plans ouverts les 15 avril 2010, 31 mars et 26 juillet 2011 associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Les actions gratuites de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») et l'exercice N+1 affichent une variation positive par rapport à l'exercice N-1 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. En ce qui concerne le plan mis en place le 15 avril 2010, la condition de performance a été satisfaite en 2010 et 2011. En ce qui concerne les plans mis en place les 31 mars 2011 et 26 juillet 2011, elle a été satisfaite en 2011.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver la moitié de ces actions au nominatif pur jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Date de l'Assemblée	15/05/2008		15/05/2008		31/03/2011		
Date du Conseil d'administration	15/04/2010		31/03/2011		26/07/2011		
	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Total
<b>Nombre d'actions attribuées provisoirement</b>	<b>22 761</b>	<b>67 419</b>	<b>25 394</b>	<b>64 621</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>182 195</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	-	40 500	-	38 175	-	-	78 675
Bernard Arnault <sup>(b)</sup>	-	27 000	-	25 450	-	-	52 450
Sidney Toledano <sup>(b)</sup>	-	13 500	-	12 725	-	-	26 225
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	14 322	21 048	15 200	24 220	1 000	1 000	76 790
Nombre de bénéficiaires	26	28	32	34	1	1	
Date d'attribution définitive	15/04/2012 <sup>(c)</sup>	15/04/2012 <sup>(c)</sup>	31/03/2014 <sup>(d)</sup>	31/03/2014 <sup>(d)</sup>	26/07/2014	26/07/2014	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	15/04/2014	15/04/2014	31/03/2016 <sup>(d)</sup>	31/03/2016 <sup>(d)</sup>	26/07/2016	26/07/2016	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'attributions devenues caduques en 2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-
<b>ATTRIBUTIONS EN VIE</b>							
<b>EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>22 761</b>	<b>67 419</b>	<b>25 394</b>	<b>64 621</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>182 195</b>

(a) Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'attribution provisoire.

(b) Mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2011.

(c) Attribution définitive le 15 avril 2014 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

(d) Attribution définitive et disponibilité des actions le 31 mars 2015 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

## 10.5. ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PAR SA FILIALE LVMH

Date de l'Assemblée	15/05/2008	15/05/2008	15/05/2008	15/05/2008	31/03/2011	31/03/2011			
Date du Conseil d'administration	14/05/2009	29/07/2009	15/04/2010		31/03/2011	20/10/2011	20/10/2011		
	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites	Total
<b>Nombre d'actions attribuées provisoirement</b>	311 209	833	195 069	274 367	184 328	257 724	95 000	20 000	1 338 530
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	-	-	-	108 837	-	100 071	-	-	208 908
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	48 165	833	27 372	67 350	23 387	64 611	95 000	20 000	346 718
Nombre de bénéficiaires	642	1	627	639	698	712	1	1	
Date d'attribution définitive	14/05/2011 <sup>(b)</sup>	29/07/2013	15/04/2012 <sup>(b)</sup>	15/04/2012 <sup>(b)</sup>	31/03/2014 <sup>(c)</sup>	31/03/2014 <sup>(c)</sup>	20/10/2013 <sup>(d)</sup>	20/10/2013	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	14/05/2013	29/07/2013	15/04/2014	15/04/2014	31/03/2016 <sup>(e)</sup>	31/03/2016 <sup>(e)</sup>	20/10/2015 <sup>(e)</sup>	20/10/2015	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2011	143 979	-	-	-	-	-	-	-	143 979
Nombre d'attributions devenues caduques en 2011	14 405	-	5 152	2 268	1 063	355	-	-	23 243
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2011	146 312	-	-	-	-	-	-	-	146 312
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2011	22 939	-	5 152	2 268	1 063	355	-	-	31 777
<b>ATTRIBUTIONS EN VIE</b>									
<b>EN FIN D'EXERCICE</b>	141 958	833	189 917	272 099	183 265	257 369	95 000	20 000	1 160 441

(a) Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'attribution provisoire.

(b) Attributions définitives les 14 mai 2013 et 15 avril 2014 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

(c) Attribution définitive et disponibilité des actions le 31 mars 2015 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

(d) Attribution définitive en deux tranches de 47 500 actions, les actions issues de la seconde tranche étant attribuées définitivement le 20 octobre 2014.

(e) Les actions issues de la première tranche seront cessibles le 20 octobre 2015 et celles de la seconde tranche le 20 octobre 2016.

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

## 10.6. ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX ET AUX DIX PREMIERS SALARIÉS DU GROUPE

### 10.6.1. Actions gratuites de performance attribuées provisoirement aux dirigeants mandataires sociaux

Bénéficiaires	Sociétés ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions	Valorisation des actions (en euros)
Bernard Arnault	Christian Dior	31/03/2011	25 450	2 383 901
	LVMH	31/03/2011	36 994	3 884 370
Sidney Toledano	Christian Dior	31/03/2011	12 725	1 191 951

Voir également le tableau de la page 40 et ci-dessus pour les autres modalités d'attribution.

### 10.6.2. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées provisoirement aux autres mandataires sociaux

Bénéficiaire	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Actions gratuites de performance
Pierre Godé	LVMH	31/03/2011	18 498

Voir également le tableau ci-dessus pour les autres modalités d'attribution.

### 10.6.3. Actions gratuites attribuées définitivement aux dirigeants mandataires sociaux et aux autres mandataires sociaux

Aucune action gratuite n'a été attribuée définitivement en 2011.

### 10.6.4. Actions gratuites attribuées définitivement aux dix salariés<sup>(a)</sup> du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Société ayant attribué les actions	Date d'attribution initiale des actions	Nombre d'actions
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	14/05/2009	30 051

(a) Salariés en fonction à la date de l'attribution définitive.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, sont mentionnés ci-dessous les éléments prévus par ce texte, susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- structure du capital de la Société : la Société est contrôlée par le groupe familial Arnault, qui, au 31 décembre 2011, contrôlait 70,35 % du capital et 82,92 % des droits de vote ;
- émission et rachat d'actions : dans le cadre de différentes résolutions, l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
  - d'augmenter le capital social, soit avec maintien, soit avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre au

public ou placement privé, dans la limite d'un montant nominal global de 80 millions d'euros, soit 22 % du capital actuel de la Société,

- d'attribuer des options de souscription d'actions dans la limite de 3 % du capital social,
- d'attribuer des actions gratuites à émettre dans la limite de 1 % du capital,
- d'acquérir des actions de la Société dans la limite d'un montant de 10 % du capital.

Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

## 12. Reporting social du Groupe

Depuis 2010, une formation en ligne est proposée à l'ensemble des acteurs du reporting social du Groupe. L'objet de cette formation est de familiariser les utilisateurs avec les objectifs du reporting social et d'approfondir la compréhension et la méthodologie de calcul des indicateurs critiques. Les procédures de contrôle sont également renforcées au sein de chaque entité organisationnelle par la mise en place d'une signature électronique lors de la validation finale du reporting social et la signature d'une lettre d'affirmation par le Directeur des Ressources Humaines de chaque Maison.

Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales formalise la cohérence du reporting social et du reporting financier; le périmètre du reporting social couvre ainsi la totalité des effectifs du Groupe présents dans les sociétés consolidées par intégration globale et proportionnelle, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.

Pour chaque indicateur social, une fiche descriptive précise la pertinence de l'indicateur, les définitions des données, la procédure à appliquer pour le recueil de l'information et les différents

contrôles à effectuer lors de la saisie des données. D'autre part, des contrôles informatiques sont mis en place tout au long de la session de reporting afin de vérifier la fiabilité et la cohérence des informations saisies.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre du groupe Christian Dior, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 563 entités organisationnelles couvrant plus de 92 % de l'effectif mondial et intègrent la totalité des collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures. Ils ne couvrent pas la Maison Bulgari et ses filiales ainsi que Ile de Beauté, la filiale russe de Sephora consolidées au second semestre 2011.

Depuis l'exercice 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification, sur les données issues de LVMH, par l'un des Commissaires aux comptes de LVMH, Deloitte & Associés, assisté de son département Développement Durable.

### 12.1. RÉPARTITION ET ÉVOLUTION DE L'FFECTIF

#### 12.1.1. Répartition de l'effectif

L'effectif total au 31 décembre 2011 est de 101 154 collaborateurs, en augmentation de près de 17 % par rapport à 2010. Il se répartit en 90 868 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 10 286 sous contrat à durée déterminée (CDD). 18 720 salariés travaillent à temps partiel, soit environ 19 % de l'ensemble du personnel. La part des effectifs hors de France est en augmentation de 2 points par rapport à l'an dernier et se situe maintenant à 79 % des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen 2011 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 84 497 personnes, en augmentation de 11 % par rapport à 2010. Les principales évolutions internes proviennent de l'ouverture de nouveaux magasins principalement aux États-Unis, en Europe et en Chine. Les groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective enregistrent ainsi une croissance des effectifs moyens se situant respectivement à 8 et 15 %. Parmi les principales variations de périmètre, on notera la consolidation de Ile de Beauté, la filiale russe de Sephora et l'acquisition de Bulgari le 30 juin 2011.

Les tableaux suivants présentent la répartition de l'effectif par groupe d'activités, par région du monde et par catégorie professionnelle.

#### *Répartition par groupe d'activités*

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2011	%	2010	%	2009	%
Christian Dior Couture	3 595	4	3 276	4	3 208	4
Vins et Spiritueux	6 372	6	6 063	7	6 032	7
Mode et Maroquinerie	27 137	27	25 013	29	23 012	28
Parfums et Cosmétiques	18 423	18	17 715	20	17 374	22
Montres et Joaillerie	7 249	7	2 332	3	2 091	3
Distribution sélective	36 905	37	30 998	36	27 389	34
Autres activités	1 473	1	1 421	1	1 404	2
<b>TOTAL</b>	<b>101 154</b>	<b>100</b>	<b>86 818</b>	<b>100</b>	<b>80 510</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

## Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2011	%	2010	%	2009	%
France	21 554	21	20 515	23	20 289	25
Europe (hors France)	24 614	24	18 143	21	17 459	22
États-Unis	23 281	23	19 918	23	16 817	21
Japon	5 458	6	4 943	6	5 129	6
Asie (hors Japon)	21 290	21	19 051	22	16 875	21
Autres pays	4 957	5	4 248	5	3 941	5
<b>TOTAL</b>	<b>101 154</b>	<b>100</b>	<b>86 818</b>	<b>100</b>	<b>80 510</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

## Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2011	%	2010	%	2009	%
Cadres	16 970	17	14 736	17	13 794	17
Techniciens – Responsables d'équipes	9 375	9	8 413	10	8 348	11
Employés administratifs – Personnel de vente	62 148	61	51 920	60	46 851	58
Personnel de production	12 661	13	11 749	13	11 517	14
<b>TOTAL</b>	<b>101 154</b>	<b>100</b>	<b>86 818</b>	<b>100</b>	<b>80 510</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

## Âge moyen et répartition par âge

L'âge moyen de l'effectif mondial en CDI est de 36 ans et l'âge médian est de 33 ans. Les tranches d'âge les plus jeunes sont prédominantes dans le personnel de vente, principalement en Asie Pacifique et aux États-Unis.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Âge : moins de 25 ans	13,2	6,8	9,4	20,3	3,3	18,1	16,5
25 - 29 ans	21,3	14,8	18,3	21,2	19,1	30,9	22,0
30 - 34 ans	19,0	16,3	20,6	16,0	27,8	20,2	21,8
35 - 39 ans	14,3	15,3	17,6	10,6	23,7	11,6	15,2
40 - 44 ans	11,1	13,8	13,4	9,2	13,1	7,6	10,6
45 - 49 ans	8,7	13,1	9,2	7,8	7,0	5,7	6,3
50 - 54 ans	6,3	10,4	6,2	6,2	3,9	3,3	3,8
55 - 59 ans	4,2	7,7	3,8	4,4	1,9	1,8	2,6
60 ans et plus	1,9	1,8	1,5	4,3	0,2	0,8	1,2
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>ÂGE MOYEN</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>34</b>

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 10 ans en France et varie de 5 à 7 ans dans les autres zones géographiques. Cette différence s'explique principalement par la prédominance, dans ces régions, des activités de distribution caractérisées par un fort taux de *turnover*. Elle s'explique également par l'implantation récente des sociétés du Groupe dans les pays en forte croissance, où l'on constate une plus grande fluidité de l'emploi.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Ancienneté :							
moins de 5 ans	59,9	39,5	56,9	72,0	42,3	74,2	70,6
5 - 9 ans	18,5	18,7	22,8	16,6	34,0	13,5	15,6
10 - 14 ans	10,2	16,0	11,2	6,8	15,4	5,9	7,8
15 - 19 ans	4,2	7,2	4,0	2,2	4,1	3,3	2,4
20 - 24 ans	3,6	8,3	2,7	1,4	3,1	2,0	1,6
25 - 29 ans	1,7	4,6	1,0	0,6	0,7	0,6	1,2
30 ans et plus	1,9	5,7	1,4	0,4	0,4	0,5	0,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>ANCIENNETÉ MOYENNE</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## 12.1.2. Politique de recrutement

Le groupe Christian Dior considère l'identification et le recrutement de talents comme un acte clé de management et un élément déterminant pour la réussite à court, à moyen et à long terme de chacune de ses entités. Dans des activités où la créativité et le savoir-faire priment, il est essentiel de s'adjoindre les talents les plus performants, les plus adaptés et les plus porteurs d'avenir. Dans cet univers hautement compétitif, la différence se fait sur la qualité des équipes et de chacun des salariés qui les composent.

Depuis 2009, le Groupe a décidé de mieux faire connaître les opportunités de carrière au sein de ce que le Groupe nomme son « écosystème ». Ceci constitue un facteur d'attraction unique dans le monde du luxe, qui permet de motiver les meilleurs candidats pour rejoindre une des Maisons du Groupe. Cette volonté de se donner les moyens de renforcer l'image du Groupe comme employeur de choix est déjà très largement reconnue en France. Ainsi, en 2011, LVMH s'est vu nommé à deux reprises « employeur préféré ». D'une part, par l'institut Universum qui a confirmé LVMH pour la sixième année consécutive au premier rang des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce françaises, et d'autre part, par le cabinet Trendence qui a décerné à LVMH le premier prix dans la même catégorie pour la troisième année consécutive. La communication de ces bons résultats a été récompensée en mars 2011 par l'attribution à LVMH du premier prix de l'attractivité en tant qu'employeur dans la catégorie « biens de consommation » par la société de conseil RH Randstad. Ces distinctions couronnent les efforts de l'ensemble des Maisons du Groupe pour renforcer l'attractivité auprès des jeunes diplômés et ainsi se donner la chance d'attirer des personnalités diverses et talentueuses.

Au niveau mondial, Universum a consolidé les résultats des enquêtes nationales publiées en avril dernier et a positionné le Groupe dans le « Top 50 des Employeurs les plus Attractifs au Monde - Edition 2011 ». LVMH a fait son entrée dans ce « Top 50 » pour la première fois en 2010 et a progressé de 12 places par rapport à l'année dernière pour se placer en 27<sup>e</sup> position auprès des étudiants d'écoles de commerce. Cette attractivité s'est concrétisée en 2011 par une progression de 20 % des candidatures sur les sites Carrières de LVMH qui ont réceptionné plus de 190 000 dossiers de candidature.

Le groupe Christian Dior cultive depuis de nombreuses années des partenariats privilégiés avec les écoles et les MBA les plus réputés sur les différents continents. Ainsi, le Groupe entretient une relation étroite avec des écoles en France : Essec (Chaire LVMH sur le marketing du Luxe), HEC (Séminaire d'intégration des étudiants internationaux), l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, ou Sciences Po (Bourses pour des étudiants des Antilles). En outre, dans le domaine spécifique de la mode, les relations de proximité se poursuivent avec l'Institut Français de la Mode à Paris, le *Central Saint Martins College of Art and Design* à Londres, la *Parsons School for Design* à New York et la *Hong-Kong Polytechnic University School of Design*.

Le Groupe développe également des actions sur-mesure à l'international avec des universités et des *business schools* afin de satisfaire les demandes de plus en plus exigeantes des étudiants. LVMH est ainsi partenaire du réseau CEEMS, alliance entre des groupes internationaux et les principales écoles de commerce et de gestion à l'échelle mondiale. Les « LVMH Rendez-Vous » permettent aux étudiants sélectionnés, outre d'assister à une présentation institutionnelle du Groupe, d'être initiés à l'univers du marketing des marques de Luxe. En 2011,



ces « Rendez-Vous » ont eu lieu à LBS, INSEAD, MBA HEC, *Melbourne Business School* et à Wharton. D'autre part, le « LVMH MBA Alumni Networking », organisé à Shanghai par les équipes ressources humaines d'Asie-Pacifique, rassemble le temps d'une soirée 180 alumni des plus grands MBA. Enfin, les « LVMH One-to-Ones » permettent à des étudiants pré-sélectionnés sur dossier de rencontrer sur leur campus des managers RH des Maisons du Groupe lors d'entretiens et de vivre une expérience créative unique.

Au total, sous des formes variées, une centaine d'événements sont organisés chaque année avec les écoles et les universités dans le monde, visant à faire connaître le groupe Christian Dior et ses Maisons.

En complément du développement de nos talents internes, le recrutement externe est un pilier stratégique de notre politique ressources humaines. En 2011, vingt « *Recruitment Days* » ont été organisés à travers le monde pour recruter des collaborateurs et collaboratrices à fort potentiel avec un profil international. Cette méthodologie exigeante basée sur le principe de la mise en situations réelles est très prisée des candidats qui reçoivent un retour systématique et personnalisé de leur prestation. Elle concourt également à la professionnalisation des recruteurs (RH et opérationnels), qui sont tous formés en amont de la journée aux techniques d'observation et d'évaluation croisées.

Depuis 2009, le Code de conduite recrutement est largement diffusé à l'ensemble des salariés exerçant une activité de recrutement dans le Groupe. Il précise l'éthique du recrutement dans le groupe Christian Dior et garantit la diffusion de règles équitables de recrutement, partagées par tous dans le monde. Il comporte quatorze engagements qui visent en particulier à prévenir toute forme de discrimination et promouvoir la diversité. L'éthique en matière de recrutement et le Code de conduite Recrutement sont appuyés par la formation « recruter sans discriminer ». Cette formation, déployée en 2011 auprès des responsables ressources humaines des différentes Maisons du Groupe, invite les participants à disséquer le processus de recrutement et à

évaluer l'impact des stéréotypes et des préjugés dans le but de mieux prévenir le risque de discriminations à chaque étape du processus. Plus d'une centaine de responsables ressources humaines ont pu suivre cette formation. Enfin, le groupe Christian Dior fait également réaliser, par un organisme indépendant et reconnu, des tests de discrimination de ses offres d'emploi publiées sur son site Internet. Par ce « *testing sollicité* », le Groupe veille de manière scrupuleuse et constante à l'excellence de ses pratiques en matière de recrutement.

## 12.1.3. Mouvements : recrutements, mobilités et départs

En 2011, les recrutements ont concerné 23 859 personnes sous contrat à durée indéterminée dont 3 069 en France. Plus de 5 300 personnes sous contrat à durée déterminée ont été recrutées en France. Les pics saisonniers des ventes, lors des fêtes de fin d'année et des vendanges, sont deux motifs importants de recours aux contrats à durée déterminée.

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 16 205 en 2011, dont plus de 44 % dans la Distribution sélective, traditionnellement caractérisée par un taux de renouvellement important. Les principales causes de départ sont la démission (75 %) et le licenciement individuel (14 %). Le contexte de crise mondiale d'une ampleur inhabituelle avait fortement ralenti les mouvements de personnel en 2009. La nette reprise du marché dans le secteur du luxe depuis 2010 s'est concrétisée par un fort accroissement des recrutements et des départs qui ont respectivement augmenté de 20 % et 8 % par rapport à l'année précédente.

Le taux de turnover global est stable par rapport à 2010 et varie sensiblement selon les zones géographiques : les taux les plus élevés se rencontrent en Amérique du Nord et en Asie où les marchés de l'emploi restent les plus fluides.

### Turnover par zone géographique

(en %)	2011	France	Europe <sup>(d)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(e)</sup>	Autres marchés	2010	2009
<b>Turnover global<sup>(a)</sup></b>	<b>19,2</b>	<b>10,0</b>	<b>15,9</b>	<b>27,8</b>	<b>9,8</b>	<b>25,7</b>	<b>19,9</b>	<b>19,5</b>	<b>18,3</b>
Dont									
turnover volontaire <sup>(b)</sup>	14,3	4,8	11,2	22,7	8,9	20,5	15,3	13,6	11,5
turnover involontaire <sup>(c)</sup>	4,4	4,3	4,2	4,7	0,7	5,0	4,5	5,3	6,4

- (a) Tous motifs.
- (b) Démissions.
- (c) Licenciements/fins de période d'essai.
- (d) Hors France.
- (e) Hors Japon.

## Répartition des mouvements <sup>(a)</sup> sous contrat à durée indéterminée par groupe d'activités et zone géographique

(en nombre)	Recrutements			Départs		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
<b>Par groupe d'activités</b>						
Christian Dior Couture	1 124	849	491	724	779	657
Vins et Spiritueux	902	526	242	543	637	623
Mode et Maroquinerie	5 870	4 964	3 267	3 761	3 461	3 221
Parfums et Cosmétiques	4 559	4 213	2 709	3 504	3 185	2 665
Montres et Joaillerie	758	472	294	382	355	482
Distribution sélective	10 467	8 648	5 509	7 158	6 470	5 557
Autres activités	179	139	110	133	142	123
<b>TOTAL</b>	<b>23 859</b>	<b>19 811</b>	<b>12 622</b>	<b>16 205</b>	<b>15 029</b>	<b>13 328</b>
<b>Par zone géographique</b>						
France	3 069	2 393	1 479	2 014	1 944	1 793
Europe (hors France)	4 067	3 429	2 194	2 819	2 746	2 748
États-Unis	7 206	5 922	3 233	4 868	4 296	3 950
Japon	450	412	387	430	383	542
Asie (hors Japon)	7 613	6 626	4 507	5 172	4 805	3 580
Autres pays	1 454	1 029	822	902	855	715
<b>TOTAL</b>	<b>23 859</b>	<b>19 811</b>	<b>12 622</b>	<b>16 205</b>	<b>15 029</b>	<b>13 328</b>

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les titularisations CDD vers CDI et excluant les mobilités au sein du Groupe.

Le groupe Christian Dior a fait de la mobilité interne, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, l'un des axes structurants de sa politique ressources humaines. La diversité des Maisons, leur forte identité ainsi que leur expertise métier dans des domaines très diversifiés favorisent ces deux formes de mobilité en offrant de nombreux parcours professionnels formateurs et adaptés aux aspirations et compétences de chacun. Pour faciliter ces mobilités à l'intérieur du Groupe, des revues mensuelles sont organisées afin de mettre en regard les opportunités de postes ouverts et les personnes souhaitant évoluer. Des résultats significatifs ont ainsi pu être atteints au cours des dernières années : plus de 1 700 évolutions de carrière par mobilité interne

ont été réalisées en 2011, soit un poste de cadre sur deux pourvu par mobilité. Parmi les points marquants, on note que deux tiers des postes clés sont actuellement occupés par des talents issus de mobilités internes et qu'environ 20 % des mobilités ont été mises en œuvre en 2011 vers une autre Maison du Groupe.

Le groupe Christian Dior favorise également la mobilité d'une catégorie professionnelle à une autre en incitant ses collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences notamment à travers des formations qualifiantes ou diplômantes. Plus de 4 600 collaborateurs ont été promus en 2011, soit environ 5 % de l'effectif CDI.

## 12.2. TEMPS DE TRAVAIL

### 12.2.1. Aménagement du temps de travail

Au niveau mondial 16 % des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 38 % travaillent en équipe ou en horaires alternants.

*Effectif mondial concerné par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : répartition par zone géographique*

Effectif concerné <sup>(a)</sup> (en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(b)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(c)</sup>	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	16	36	19	7	12	2	-
Temps partiel	19	11	22	42	3	6	19
Travail en équipe ou en horaires alternants	38	10	10	68	88	56	43

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) en France. Pour les autres régions, ils sont calculés sur l'effectif CDI à l'exception du temps partiel où les pourcentages sont calculés sur l'effectif total.

(b) Hors France.

(c) Hors Japon.

*Effectif concerné en France par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : répartition par catégorie professionnelle*

Effectif concerné <sup>(a)</sup> (en %)	Effectif France	Cadres	Techniciens Responsables d'équipes	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	36	35	50	54	2
Temps partiel	11	3	6	23	7
Travail en équipe ou en horaires alternants	10	-	7	2	35
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	10	-	14	16	12

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD).

### 12.2.2. Heures supplémentaires

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 47,0 millions d'euros, soit en moyenne 1,6% de la masse salariale mondiale.

*Taux d'heures supplémentaires par région*

(en % de la masse salariale)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Heures supplémentaires	1,6	1,5	1,9	1,3	2,0	1,5	1,0

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## 12.2.3. Absentéisme

Le taux global d'absentéisme au sein du Groupe, pour les contrats à durée déterminée et indéterminée, se situe à 4,8 %. Il est stable par rapport aux années précédentes (4,8 % en 2010 et 5,2 % en 2009). Les deux causes principales d'absence sont la maladie (2,1 %) et la maternité (1,4 %). Le taux d'absentéisme dans les entités européennes est globalement deux fois plus élevé que celui constaté dans les autres régions géographiques.

### Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup> par région et par motif

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(b)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(c)</sup>	Autres marchés
Maladie	2,1	3,7	3,0	0,9	0,4	1,4	1,1
Accidents de travail et de trajet	0,2	0,5	0,1	0,1	-	0,1	0,1
Maternité	1,4	1,4	2,7	0,5	3,1	1,0	1,0
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,7	0,3	0,5	0,2	0,7	1,4	1,2
Absences non rémunérées	0,4	0,4	0,4	0,2	0,1	0,5	0,3
<b>TAUX GLOBAL D'ABSENTEISME</b>	<b>4,8</b>	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>	<b>1,9</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>3,7</b>

(a) Nombre de jours d'absences divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

(b) Hors France.

(c) Hors Japon.

## 12.3. RÉMUNÉRATIONS

Les Maisons du groupe Christian Dior offrent des rémunérations attractives et motivantes. Des enquêtes de salaire internationales prenant en compte la spécificité des métiers et secteurs d'activités sont réalisées annuellement et permettent ainsi de veiller en permanence à un positionnement favorable par rapport au marché. À travers des parts variables prenant en compte la performance individuelle et celle du Groupe, les cadres sont étroitement associés au succès des Maisons.

Des initiatives et outils propres à chaque entité sont mis en place afin de réduire l'écart de salaire entre les hommes et les femmes pour une même classification professionnelle. Les études et actions menées dans les Maisons concernent principalement

l'égalité professionnelle dans la rémunération, dans la promotion aux postes de positionnement élevé et dans la répartition des niveaux d'appréciation de la performance individuelle.

Les études menées en 2011 sur la répartition des niveaux de performance individuelle montrent ainsi une distribution identique pour les femmes et pour les hommes.

En 2011, la plupart des sociétés françaises du Groupe ont versé à l'ensemble de leur personnel des montants de participation et/ou d'intéressement très substantiels, en augmentation de 40 % par rapport aux années précédentes. Enfin, le Groupe a poursuivi son programme d'attribution d'actions gratuites afin de fidéliser ses contributeurs les plus performants.

### 12.3.1. Rémunération moyenne

En France, la répartition de la rémunération brute moyenne mensuelle des salariés sous contrat à durée indéterminée, à temps complet et présents tout au long de l'année, est la suivante :

Effectif concerné (en %)	2011	2010	2009
Moins de 1 500 euros	1,4	3,9	7,6
De 1 501 à 2 250 euros	31,9	33,8	32,9
De 2 251 à 3 000 euros	22,8	22,3	22,1
Plus de 3 000 euros	43,9	40,0	37,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 12.3.2. Frais de Personnel

Au niveau mondial, la répartition des frais de personnel s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Masse salariale brute - Contrats à durée déterminée ou indéterminée	2 964,1	2 665,8	2 422,1
Charges sociales patronales	765,6	691,9	630,2
Travail temporaire	144,6	118,8	89,1
<b>TOTAL FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>3 874,3</b>	<b>3 476,5</b>	<b>3 141,4</b>

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire est en augmentation sensible par rapport à l'année précédente et représente 6,5 % du total de la masse salariale dans le monde, charges sociales comprises.

### 12.3.3. Intéressement, participation et épargne salariale

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de Participation, d'Intéressement ou d'Épargne. Ces plans ont représenté en 2011 une charge globale de 143,0 millions d'euros, versée au titre de l'année 2010, en forte augmentation par rapport aux années précédentes.

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Participation	71,9	53,5	68,2
Intéressement	61,8	32,8	31,6
Abondement aux plans d'épargne	9,3	6,3	5,5
<b>TOTAL</b>	<b>143,0</b>	<b>92,6</b>	<b>105,3</b>

## 12.4. RESPONSABILITÉ SOCIALE

L'intégrité, la conscience permanente de son environnement et le respect de tous sont les fondements de la responsabilité sociale du groupe Christian Dior. Ce message a été très fortement relayé lors de la seconde convention mondiale de la Responsabilité sociale. Cet événement, réunissant plus de 200 dirigeants et managers, a permis de souligner les nombreux progrès accomplis depuis la première convention de 2007, que ce soit à travers des actions en faveur de la non-discrimination, de l'égalité professionnelle, du bien-être au travail, de l'insertion professionnelle, de l'emploi des personnes en situation de handicap, de l'éducation des enfants ou encore de la lutte contre l'exclusion. Ces réalisations témoignent de l'attention portée par les Maisons du Groupe à l'impact de leurs activités et de leurs comportements sur les personnes, les communautés et les territoires dans lesquels elles agissent. L'obtention, lors des rencontres internationales de la diversité, du prix spécial du jury des trophées de la diversité, et ce pour la troisième année consécutive, témoigne de la confiance des parties prenantes externes dans le sérieux de la démarche menée par le Groupe.

À l'issue de l'évaluation semestrielle conduite par le Financial Times Stock Exchange (FTSE), LVMH a satisfait, pour la deuxième année consécutive, à tous les critères requis pour intégrer le FTSE4Good Index qui est l'un des principaux indices boursiers en matière de responsabilité sociale.

LVMH est signataire du Pacte Mondial, de la Charte de la Diversité et de la Charte d'Engagement des Entreprises au service de l'Égalité des chances dans l'Éducation. Ces engagements sont concrètement mis en œuvre par les Maisons à travers diverses actions développées ci-dessous.

### 12.4.1. L'égalité homme - femme

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture du groupe Christian Dior. Les femmes représentent plus des trois quarts des effectifs totaux. Cette forte présence féminine est une caractéristique essentielle du groupe Christian Dior. Elle est liée au fait que 85 % des clients sont des femmes mais elle s'explique aussi par la nature même des métiers du Groupe, très féminisés dans les Parfums et Cosmétiques (84 % de femmes), la distribution de produits de luxe (81 % de femmes) ou la Mode et Maroquinerie (72 % de femmes). À l'opposé, les emplois occupés par des hommes sont majoritaires dans les métiers des Vins et Spiritueux et représentent 64 % des effectifs de ce groupe d'activités.

Le Groupe compte également 62 % de femmes parmi ses cadres et plus de 35 % parmi les Comités de direction des Maisons. Six sociétés du Groupe ont à leur tête une Présidente : Krug, Fred, Loewe, Givenchy, Emilio Pucci et Acqua di Parma.

## Représentativité des femmes dans les recrutements <sup>(a)</sup> et dans les effectifs du Groupe

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2011	2010	2009	2011	2010	2009
<b>Répartition par groupe d'activités</b>						
Christian Dior Couture	72	70	75	72	72	74
Vins et Spiritueux	47	46	40	36	35	35
Mode et Maroquinerie	68	70	67	72	73	73
Parfums et Cosmétiques	85	86	87	84	84	82
Montres et Joaillerie	57	56	64	56	57	57
Distribution sélective	82	81	82	81	81	80
Autres activités	57	50	45	46	44	47
<b>Répartition par catégorie professionnelle</b>						
Cadres	64	61	59	62	62	60
Techniciens - Responsables d'équipes	73	70	71	68	68	69
Employés administratifs - Personnel de vente	80	81	82	81	81	81
Personnel de production	55	66	56	63	64	63
<b>Répartition par zone géographique</b>						
France	74	72	71	69	68	68
Europe (hors France)	76	78	75	75	75	75
États-Unis	80	79	80	77	76	76
Japon	79	81	77	78	78	77
Asie (hors Japon)	75	77	78	75	76	76
Autres marchés	75	74	77	65	65	63
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>73</b>

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

L'égalité professionnelle est également présente dans les évolutions de carrière : 71 % des collaborateurs promus en 2011 sont des femmes.

La recherche de la mixité, garante de la diversité et de la complémentarité des sensibilités et comportements professionnels, imprègne tous les actes majeurs de la gestion des ressources humaines. Suivi des rémunérations, gestion de la mobilité internationale, accès aux formations managériales, exigence de diversité dans les successions aux postes-clés ou dans les recrutements de managers, le groupe Christian Dior met en œuvre ces programmes visant à faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Pour le 100<sup>e</sup> anniversaire de la Journée Internationale de la Femme, LVMH a ainsi organisé à Londres les 7 et 8 mars 2011 un événement qui a réuni une quarantaine de dirigeantes du Groupe. Cette rencontre a permis de traiter du sujet du leadership au féminin et de définir de nouveaux plans d'action pour promouvoir l'accès des femmes aux postes-clés. En 2011, LVMH a également signé la déclaration d'engagement « Davantage de femmes dans les Conseils d'administration, une promesse pour l'Europe ».

Différentes sociétés du Groupe (Hennessy, Le Bon Marché,

Moët & Chandon, Benefit Cosmetics... ) ont négocié des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, prévoyant des dispositions concernant les conditions de travail, les rémunérations, les carrières et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle avec notamment des mesures sur la parentalité masculine et le financement de places dans les crèches d'entreprise.

### 12.4.2. La politique en faveur des seniors

L'accès et le maintien dans l'emploi des salariés âgés constituent une préoccupation constante du groupe Christian Dior. Sous l'impulsion de la DRH Corporate, des groupes de travail se sont attachés à mettre en œuvre une approche globale de gestion et de développement des collaborateurs seniors, et les sociétés du Groupe ont pu décliner cette politique en fonction de leurs caractéristiques propres. Dans ce cadre, parmi les différents axes retenus, 80 % des Maisons ont pris des engagements chiffrés sur l'aménagement des fins de carrières et 70 % sur l'amélioration des conditions de travail.

En France, 30 plans d'actions et 12 accords d'entreprise ont été mis en œuvre afin de favoriser le recrutement, l'emploi et le développement de carrière des salariés âgés de plus de 50 ans. Des sociétés comme Louis Vuitton ou Parfums Givenchy ont développé des dispositifs internationaux de tutorat « Senior - Jeune » pour veiller à la transmission de savoir-faire uniques.

Des Responsables ressources humaines issus de toutes les Maisons ont été formés au pilotage d'entretien de mi-carrière, selon un programme établi par la DRH Corporate, afin de mieux gérer les carrières des seniors et de proposer systématiquement aux collaborateurs de plus de 50 ans un bilan professionnel adapté. Des réunions d'information sur la retraite ont été mises en place pour les collaborateurs seniors.

D'autres mesures en faveur de l'emploi des seniors ont d'ores et déjà été prises dans plusieurs Maisons du Groupe. Parfums Givenchy, Guerlain, Moët & Chandon et Le Bon Marché ont signé avec leurs organisations syndicales des accords de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences organisant et développant les perspectives de carrières des salariés seniors avec notamment des dispositions spécifiques facilitant les aménagements du temps de travail. Givenchy a mis en place un système de tutorat visant à faciliter la transmission des savoir-faire, en créant des binômes réunissant un premier ou second d'atelier (tuteur) et un apprenti. Kenzo a instauré une procédure de prévention de la discrimination par l'âge lors du recrutement. Moët Hennessy collabore, depuis 2007, avec un cabinet de recrutement spécialisé dans l'emploi des seniors. L'ensemble des sociétés du Groupe ont mis au point des « plans seniors ».

Un programme de formation « Gestes et postures » est également déployé au sein de tous les sites de production pour prévenir les troubles musculo-squelettiques et accompagner les déroulements de carrières par une politique d'amélioration des conditions de travail.

Dans le monde, 12,4% des collaborateurs du groupe Christian Dior ont plus de 50 ans. Cette population représente 19,9% de l'effectif en France.

### 12.4.3. L'emploi des personnes handicapées

En janvier 2011, LVMH a signé sa seconde convention avec l'AGEFIPH, acteur majeur du handicap en France. Par cette nouvelle convention, le Groupe renforce son engagement en

matière de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. À cet effet, le Groupe mobilise un réseau de plus de 30 correspondants handicap dans les Maisons à travers sa Mission Handicap. Ces correspondants sont régulièrement sensibilisés aux différentes thématiques que recouvre le handicap. En 2011, un intérêt plus particulier a été porté sur le handicap psychique. En France, entre 2007 et 2010, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap est passé de 1,6% à 3,7% en normes officielles.

Le Groupe est particulièrement attentif au maintien dans l'emploi des salariés devenus handicapés, comme l'illustrent déjà les ateliers aménagés chez Moët & Chandon, Parfums Christian Dior ou Guerlain, qui permettent aux collaborateurs ayant des restrictions médicales de conserver leur emploi dans des conditions adaptées. Précurseur en la matière, Moët & Chandon crée en mars 2011 l'entreprise adaptée MHEA. Entreprise à part entière et employant au moins 80% de travailleurs handicapés, MHEA offre ainsi la possibilité d'accueillir dans les meilleures conditions des salariés ayant été touchés par le handicap, tout en conservant leur condition de rémunération.

En matière de recrutement, le groupe Christian Dior a développé une méthodologie de recrutement « Handi-Talents » basée sur des mises en situations professionnelles, à l'attention des candidats handicapés. Ces sessions de recrutement innovantes - qui n'utilisent pas le CV des candidats - objectivent le recrutement et permettent d'identifier des aptitudes et des compétences transférables dans l'activité professionnelle.

Conformément à ses engagements internationaux, le Groupe décline sa politique d'emploi des personnes handicapées au-delà des frontières : en Espagne, Loewe a noué un partenariat, piloté par des salariés volontaires, avec deux associations qui visent l'insertion des personnes handicapées mentales grâce à des méthodes pédagogiques innovantes, notamment par le dressage de chiens et la peinture. Au Japon, le recrutement de collaborateurs handicapés au sein des magasins Louis Vuitton et Marc Jacobs a conduit à l'aménagement de nombreux parcours de formation et à l'adaptation de postes.

La part de l'effectif en situation de handicap est en progression continue depuis plusieurs années et les prestations sous-traitées au secteur protégé et adapté ont représenté un montant d'environ 6,5 millions d'euros en 2011, soit l'équivalent de plus de 160 emplois indirects.

## 12.5. DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

La revue annuelle des organisations et des talents est un des processus clés de la dynamique de valorisation des ressources humaines. Cette revue mobilise l'attention des sociétés du Groupe en définissant les postes clés et plans de succession associés. Elle assure également l'identification et l'évolution des talents au sein du Groupe par des opportunités de carrière à court et moyen terme et la construction de plans de développement individuels pour préparer les collaborateurs à leurs responsabilités futures. Le Groupe met également en œuvre un outil régulier d'évaluation de la performance. Il permet de détecter les points forts et axes d'optimisation des collaborateurs, de mieux connaître leurs aspirations d'évolution et de proposer des actions concrètes pour les accompagner dans leur projet de carrière.

Une formation en ligne, combinant vidéos et interactivité, est proposée aux 16 000 managers afin d'accompagner la mise en œuvre de ces outils de management de la performance et de développement personnel.

Le Groupe offre un cadre particulièrement propice au développement des carrières. Outre la mobilité interne au sein des différentes Maisons du Groupe, la formation constitue un autre levier puissant de construction des carrières, en permettant l'acquisition ou l'approfondissement de compétences nouvelles et en favorisant les échanges à l'intérieur et à l'extérieur du Groupe.

En 2011, l'engagement dans la formation des managers s'est encore accru, notamment dans le développement du leadership.



De nouveaux projets de formation en ligne ont prolongé la portée de cet investissement et participé à la croissance de l'activité de formation du management dans les régions. Cette année a aussi vu la mise en place d'un nouveau module de formation intitulé « Inspiring Entrepreneurs ». Un premier module intense et inventif s'est déroulé à Shanghai, un second se tiendra à Paris tout début 2012, puis un troisième à New York en mai. Outre les forums pour les cadres dirigeants se déroulant depuis de nombreuses années à la LVMH House de Londres ainsi qu'à San Francisco, New York et Hong Kong, l'année 2011 a vu, pour la première fois, la tenue de forums régionaux à Shanghai, Moscou et Tokyo. Cet effort sans précédent a ainsi permis de quasiment doubler le nombre de managers pouvant participer à ces sessions. Au total, plus de 400 managers issus de plus de 30 Maisons et 30 pays ont bénéficié de l'investissement significatif d'experts et de dirigeants mondialement reconnus, ce au travers de 16 forums.

Toutes les régions ont enregistré une augmentation significative de l'investissement formation. De nouveaux programmes sur la compréhension du luxe ont également été introduits en Asie pour rendre encore plus efficace l'intégration des nouveaux managers. En France, un programme avec le même objectif, intitulé « 360° of Luxury », et animé par plus de dix experts a été mis en place.

Une offre de formation diversifiée est proposée aux collaborateurs des Maisons afin d'accompagner leur évolution au sein du Groupe. Ainsi, en 2011, plus de 3 000 cadres ont participé à des stages et séminaires internes proposés par les quatre principaux centres de formation du Groupe en France, en Asie, au Japon et aux États-Unis.

Une grande partie de la formation s'effectue également au quotidien sur le lieu même du travail et n'est pas comptabilisée dans les indicateurs présentés ci-dessous :

Effectif mondial	2011	2010	2009
Investissement formation (en millions d'euros)	73,6	64,8	55,6
Part de la masse salariale (en %)	2,5	2,4	2,3
Nombre moyen de jours de formation par salarié	2,5	2,5	2,3
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	772	735	685
Salariés formés au cours de l'année (en %)	64,6	64,6	58,9

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) présent au cours de l'exercice, à l'exception du taux de salariés formés au cours de l'année qui est calculé sur l'effectif CDI présent au 31 décembre de l'année.

L'investissement formation réalisé en 2011 par les sociétés du groupe Christian Dior dans le monde a représenté un montant de 73,6 millions d'euros, soit 2,5 % de la masse salariale. Après un recul en 2009 lié à une conjoncture difficile, les indicateurs de l'effort global de formation se stabilisent à des valeurs comparables à celles des années précédentes.

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à 772 euros. Au cours de l'année 2011, le nombre total de jours de formation s'élève à plus de 237 000 jours,

soit un équivalent d'environ 1 030 personnes en formation à temps complet sur toute l'année.

D'autres indicateurs, comme le taux de pénétration de la formation et le nombre moyen de jours de formation par salarié sont stables par rapport à 2010. Ainsi, 65 % des salariés ont eu accès à la formation en 2011 et le nombre moyen de jours de formation par personne ressort à 2,5 jours. L'investissement formation est réparti entre les catégories professionnelles et les zones géographiques selon le tableau ci-dessous.

## Répartition de l'investissement formation par zone géographique et catégorie professionnelle

	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Investissement formation (en millions d'euros)	27,8	12,6	11,8	6,0	13,2	2,2
Part de la masse salariale (en %)	3,2	2,0	1,8	2,6	2,8	2,0
Salariés formés au cours de l'année (en %)	59,1	60,9	60,7	80,7	71,6	73,1
dont : Cadres	67	67	59	80	74	60
Techniciens - Responsables d'équipes	68	68	38	80	78	63
Employés administratifs - Personnel de vente	48	60	62	81	71	76
Personnel de production	55	54	59	92	62	82

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) présent au cours de l'exercice, à l'exception du taux de salariés formés au cours de l'année qui est calculé sur l'effectif CDI présent au 31 décembre de l'année.

En outre, le groupe Christian Dior organise des séminaires d'intégration et de sensibilisation des nouveaux entrants à la culture du Groupe, à ses valeurs, à ses principes fondamentaux

de management et à la connaissance de ses marques. Plus de 23 900 salariés ont bénéficié de tels séminaires en 2011.

## 12.6. HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

En 2011, il a été dénombré 906 accidents de travail avec arrêt qui se sont traduits par 18 871 journées de travail perdues. Le taux de fréquence est en amélioration constante depuis plusieurs années et le taux de gravité est stable. 288 accidents de trajet ont également

été recensés, occasionnant 6 627 journées de travail perdues.

La répartition des accidents de travail avec arrêt, par groupe d'activités et par zone géographique, est la suivante :

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence <sup>(a)</sup>	Taux de gravité <sup>(b)</sup>
<b>Répartition par groupe d'activités</b>			
Christian Dior Couture	21	2,92	0,05
Vins et Spiritueux	173	12,61	0,29
Mode et Maroquinerie	170	3,30	0,06
Parfums et Cosmétiques	97	2,73	0,06
Montres et Joaillerie	19	3,45	0,09
Distribution sélective	408	7,10	0,16
Autres activités	18	5,74	0,03
<b>Répartition par zone géographique</b>			
France	430	13,17	0,32
Europe (hors France)	158	4,21	0,06
États-Unis	100	2,88	0,07
Japon	2	0,20	0,01
Asie (hors Japon)	164	4,01	0,05
Autres pays	52	5,56	0,15
<b>Groupe</b>	<b>2011</b>	<b>906</b>	<b>5,49</b>
	2010	883	5,77
	2009	839	5,92

(a) Le Taux de fréquence est égal au nombre d'accidents avec arrêt, multiplié par 1 000 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées<sup>(c)</sup>.

(b) Le Taux de gravité est égal au nombre de journées perdues, multiplié par 1 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées<sup>(c)</sup>.

(c) Pour les sociétés situées hors de France, le nombre total d'heures travaillées par salarié est estimé à 2 000 en équivalent temps plein. Cette valeur peut être légèrement différente des heures effectivement travaillées selon les pays.

Plus de 14,8 millions d'euros ont été investis en Hygiène et Sécurité en 2011. Ces sommes intègrent les dépenses de Médecine du travail, les équipements de protection et les programmes d'amélioration de la sécurité des personnes et de l'hygiène : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisations, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit.

Le montant global des dépenses et investissements relatifs à l'amélioration de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail s'élève ainsi à près de 59,1 millions d'euros soit 2,0 % de la masse salariale brute au niveau mondial.

Plus de 18 800 personnes ont été formées à la sécurité dans les sociétés du Groupe dans le monde.

Le groupe Christian Dior entend prévenir et traiter des phénomènes comme le harcèlement ou le stress au travail. En 2011, le Groupe a donc poursuivi le plan de prévention des risques psychosociaux couvrant les points suivants : diagnostic/baromètre (Hennessy), comité de pilotage, formation et sensibilisation des acteurs, cellule d'écoute (Parfums Christian Dior, Veuve Clicquot, Loewe, Guerlain, Sephora Inc...), revue de l'organisation du travail, aménagement vie professionnelle – vie privée, réaménagement des organisations et prévention du harcèlement.

Moët & Chandon, Le Bon Marché et Sephora ont signé des accords sur la prévention des risques psychosociaux prévoyant pour certains la création d'un Observatoire dédié, associant notamment la Médecine du travail et le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité, et des Conditions de Travail). Parfums Christian Dior

s'est engagé dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux, avec notamment la création d'un poste de responsable Prévention-Santé. Louis Vuitton a également développé un programme de prévention touchant l'ensemble de ses entités. D'autres initiatives

innovantes ont été prises, en lien avec les services de santé au travail : par exemple des massages bien-être pour le personnel de production sur les sites de Guerlain et dans les ateliers de Céline lors des périodes intenses de préparation des défilés.

## 12.7. RELATIONS PROFESSIONNELLES

### 12.7.1. Bilan des accords collectifs

En France, les sociétés du Groupe ont des Comités d'entreprise, des Délégués du personnel ainsi que des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Le Comité de Groupe a été institué en 1985.

Au cours de l'année 2011, les représentants du personnel ont participé à plus de 1 600 réunions :

Nature des réunions	Nombre
Comité d'entreprise	543
Délégués du personnel	518
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	211
Autres	331
<b>TOTAL</b>	<b>1 603</b>

Ces réunions ont notamment permis la signature de 133 accords d'entreprise, principalement dans le cadre de la négociation annuelle sur les salaires et le temps de travail et de l'intéressement des salariés (accords d'intéressement, Plan Épargne Entreprise, accords relatifs au versement de la prime de partage des profits). Plus spécifiquement, des accords/avenants relatifs à l'emploi des personnes handicapées, à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, au dialogue social, à la prévention des risques psychosociaux ont été signés dans des sociétés du Groupe.

### 12.7.2. Œuvres sociales et prestations complémentaires

En 2011, en France, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de près de 16 millions d'euros, soit 1,8% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités d'entreprise.

Les frais de restauration du personnel représentent un budget de 14,7 millions d'euros.

## 12.8. RELATIONS AVEC LES TIERS

### 12.8.1. Collaborations avec les fournisseurs

Le groupe Christian Dior s'attache à entretenir et promouvoir auprès de ses partenaires (Fournisseurs, distributeurs, sous-traitants... ) des collaborations responsables.

Depuis 2008, toutes les marques du Groupe ont adopté et mis en place le Code de conduite Fournisseurs qui matérialise les exigences du Groupe dans les domaines de la responsabilité sociale (liberté du travail, discrimination, harcèlement, travail des enfants, rémunérations, temps de travail, liberté syndicale, hygiène et sécurité... ), de l'environnement (réduction des impacts, utilisation de technologies respectueuses de l'environnement, réduction des déchets, respect des réglementations et normes) et de la lutte anti-corruption. Toute collaboration avec un partenaire requiert l'engagement de ce dernier au respect de l'ensemble des principes éthiques qui constituent ce Code. Ce Code de conduite prévoit également le principe et les modalités du contrôle et de l'audit du respect de ces règles.

Parmi les nombreuses initiatives qui illustrent cet engagement, Moët & Chandon et Glenmorangie, par exemple, signent un engagement éthique avec leurs sous-traitants, véritable cahier des charges qui concerne entre autres le respect de l'environnement et le respect des droits fondamentaux du travail ; des audits sont effectués auprès des fournisseurs. Sephora inclut le respect des droits des salariés, le non-travail des enfants, la non-discrimination, le respect du temps de travail et de l'environnement dans les cahiers des charges de ses fournisseurs. Louis Vuitton a mis en place une démarche éthique de pré-audits sociaux basée sur le respect des réglementations locales et des standards définis par la Norme SA 8000 qui se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : non-travail des enfants, conditions de travail, hygiène et sécurité, représentation et droit à la négociation collective, non-discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail et rémunération. Pour mener à bien un pré-audit social de façon autonome, les acheteurs de Louis Vuitton reçoivent une formation théorique présentant la démarche et les critères ainsi qu'une formation pratique sur

le terrain en étant accompagnés par un auditeur social. Donna Karan a conçu un « *Vendor Code of Conduct* » reprenant les principes fondamentaux du droit du travail et encourageant les plus hauts standards éthiques et un « *Vendor Profile Questionnaire* », document signé par le sous-traitant lors de la demande de pré-approbation. Donna Karan a également instauré un « *Vendor Compliance Agreement* » qui prévoit des audits indépendants des fournisseurs pour vérifier que les engagements sont respectés. De la même manière TAG Heuer et Loewe demandent à tous leurs nouveaux fournisseurs un engagement écrit sur le respect des engagements de responsabilité sociale définis dans la norme SA 8000. Il en est de même pour les sociétés Parfums Christian Dior, Parfums Givenchy et Guerlain qui ont mis en place des cahiers des charges comportant la conformité aux dispositions de cette norme.

Les groupes de travail composés d'experts des différentes Maisons du Groupe ont présenté, comme chaque année, leurs avancements et leurs réalisations lors d'une réunion annuelle qui permet d'échanger les meilleures pratiques, de mettre en place des outils et référentiels communs et de définir de nouveaux axes de progrès.

En 2011, 453 audits sociaux et/ou environnementaux ont été réalisés, dont près de 80 % par des tiers spécialisés, chez 346 de nos fournisseurs. 380 audits ont porté sur des critères exclusivement sociaux. Plus d'un tiers de ces audits ont affiché des résultats en ligne avec nos exigences et 38 % présentaient des cas de non-conformité mineurs. Les audits dont les conclusions faisaient apparaître un besoin d'amélioration significative de la part du fournisseur ou un cas de non-conformité majeure représentaient respectivement 21 % et 3 % des audits réalisés. Au total, 121 plans d'actions correctives ont été mis en place chez nos fournisseurs dont les résultats d'audits identifiaient des pistes d'amélioration.

Parmi les évolutions de l'année, le recours croissant aux pré-audits (43 pré-audits réalisés en 2011) a permis de mieux identifier en amont les pratiques des fournisseurs et, le cas échéant, de décider de ne pas collaborer avec ces derniers. D'autre part, certaines Maisons du Groupe ont été amenées à mettre fin à leur collaboration avec des fournisseurs dont les résultats d'audits sociaux faisaient apparaître des cas de non-conformité majeure avec notre Code de conduite.

Portées par une volonté d'amélioration continue, les Maisons du Groupe vont poursuivre en 2012 leurs plans d'audit des fournisseurs ainsi que le suivi des plans d'actions.

## 12.8.2. Impact territorial de l'activité en matière d'emploi et de développement régional

Le groupe Christian Dior pratique une politique de maintien et de développement de l'emploi. Grâce au développement soutenu de ses marques, de nombreux emplois commerciaux sont créés dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en particulier dans le cadre de l'extension du réseau de magasins en propre.

Les licenciements pour motif non inhérent à la personne, y compris les licenciements pour raison économique, représentent 2,6% des départs toutes causes confondues.

De nombreuses sociétés du Groupe sont implantées historiquement dans les provinces françaises et sont des acteurs incontournables

du développement de l'emploi dans leurs régions respectives : Parfums Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, près d'Orléans, Veuve Clicquot Ponsardin et Moët & Chandon en Champagne, Hennessy à Cognac, ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines culturel, de l'éducation et de l'emploi. Sephora, qui déploie des magasins dans toute la France, et dont les deux tiers de l'effectif travaillent en dehors de la région parisienne, mène régulièrement des actions favorisant l'emploi local.

Acteurs économiques majeurs dans plusieurs bassins d'emploi, les sociétés du Groupe sont attentives aux spécificités sociales régionales et ont développé des partenariats, explicités ci-dessous, avec des associations ou des ONG afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis.

## 12.8.3. Promotion de l'éducation et relations avec les établissements d'enseignement et les associations d'insertion

Dans le monde, des sociétés du Groupe se mobilisent pour faciliter l'accès à l'éducation pour les plus jeunes dans les territoires défavorisés ou frappés par un traumatisme. En Chine, Moët Hennessy Diageo parraine un groupe de collégiens de la région du Sichuan depuis le séisme de 2009, au travers d'un soutien scolaire assuré par les salariés et le financement de matériel pédagogique. De même, à travers l'opération « *Hand in Hand for Haiti* » mise en place après le séisme de janvier 2010, DFS a participé à la reconstruction d'un complexe scolaire pour les enfants les plus démunis de la cité de Saint-Marc. En Amérique du sud, Moët Hennessy participe au Brésil à des actions d'insertion professionnelle de jeunes en difficulté ou issus de milieux défavorisés et propose, en Argentine, en partenariat avec des organismes de formation, des programmes d'éducation destinés aux familles des salariés. En Inde, Moët Hennessy soutient le travail d'Aseema, une association qui travaille à la promotion de l'éducation pour les enfants démunis de Mumbai, en sponsorisant une classe de 27 élèves. En Inde également, Moët Hennessy a organisé une campagne de levée de fonds afin d'améliorer les conditions de vie des habitants des quartiers défavorisés. En 2010, Louis Vuitton et SOS Villages d'Enfants ont scellé un partenariat mondial d'une durée de 5 ans avec pour mission de développer un programme intitulé « *Partnership for Children's Futures* ». L'objectif de ce projet est d'améliorer le futur des enfants défavorisés à travers le monde, un futur basé sur la sécurité, l'éducation et l'apprentissage. Ce partenariat fait appel aux valeurs de Louis Vuitton. Ainsi, la Maison accompagne le développement de programmes scolaires pour les enfants en Chine, aux Philippines, au Vietnam, en République Dominicaine et également en Europe. Suite au séisme dévastateur au Japon, en mars 2011, de nombreuses Maisons du Groupe (DFS, LVMH Fragrance Brands, Loewe, Fendi...) se sont mobilisées afin de récolter des dons.

Dans les pays, le groupe Christian Dior met également en place de nombreux partenariats et tisse de multiples liens avec des institutions éducatives locales pour mieux faire connaître les métiers du Groupe. Ces partenariats se concrétisent souvent par des bourses d'études et le financement d'écoles de mode et de maroquinerie. LVMH a noué au fil des années de solides liens avec l'Institut Français de la Mode, pour la formation de ses

propres collaborateurs et le recrutement d'étudiants issus de l'Institut, dont la double formation est appréciée. LVMH est également un partenaire privilégié du réseau CEMS – *Global Alliance in Management Education*, qui participe à de nombreuses actions auprès de ses étudiants issus des meilleures universités de plus de vingt pays. Les principales sociétés participent plusieurs fois par an à des présentations sur les campus de ces universités.

Le Groupe développe des moyens et des partenariats pour soutenir l'accès à l'emploi des plus défavorisés. En France, de nombreuses actions en faveur de l'insertion professionnelle sont entreprises afin de permettre à tout collaborateur de devenir acteur de l'engagement sociétal du Groupe. Ainsi, dans le cadre du partenariat avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents », une centaine de cadres expérimentés ont parrainé plus de 150 jeunes diplômés issus de quartiers défavorisés. Dans le cadre de partenariats avec des communes, des présentations des métiers de l'entreprise sont menées à destination des collégiens de ces villes, participant ainsi à l'orientation des jeunes, condition d'une insertion professionnelle réussie.

Depuis 2010, LVMH a noué un partenariat avec la ville de Montfermeil, ville cosmopolite et volontariste située en banlieue parisienne. Porté par une ambition commune d'excellence, ce partenariat contribue à faciliter la promotion sociale des jeunes issus de quartiers défavorisés, au travers de l'accueil de stagiaires et de seniors. Dans ce cadre, la ville bénéficie également de l'appui du Groupe pour faire connaître la richesse de ses cultures et le talent de ses habitants qui s'expriment lors du défilé « Cultures et création ». Grâce à LVMH, la lauréate du défilé a ainsi pu exposer ses créations à l'occasion de l'édition 2011 de l'« *Ethical Fashion Show* » au Carrousel du Louvre à Paris. Dans le même esprit, pour la seconde année consécutive, Parfums Christian Dior a accompagné des personnes bénéficiaires des

minimas sociaux dans le retour à la vie professionnelle. Ce programme, réalisé en partenariat avec l'association PARE (Programme d'accompagnement de retour vers l'emploi), permet à des personnes éloignées du marché du travail de bénéficier d'un contrat de professionnalisation au sein de l'unité de production de Saint-Jean-de-Braye, concrétisé par l'obtention d'un diplôme professionnel. En janvier 2011, six diplômés ont été remis et cinq personnes embauchées. En novembre, une seconde promotion a vu huit personnes diplômées et six embauchées.

Toujours avec l'objectif de favoriser l'accès à l'entreprise sur le seul critère de la compétence et de l'engagement, LVMH adhère et participe au « Réseau national des entreprises pour l'égalité des chances dans l'Éducation ». Cette association favorise les interventions d'entreprises dans des établissements situés en zones sensibles et accueille des stagiaires issus de leurs écoles et collègues.

Afin de favoriser l'intégration et l'insertion des jeunes par les études quel que soit leur milieu ou leur origine, LVMH finance dix bourses de l'association « Promotion des Talents » et, dans le cadre d'un partenariat avec Sciences Po, soutient également les étudiants défavorisés en leur accordant des bourses d'études et en permettant à des jeunes issus de cette filière d'être parrainés par des managers. De même, Hennessy finance des bourses d'études pour les étudiants afro-américains aux États-Unis.

Enfin, signataire de la Charte de l'apprentissage, le Groupe a fortement développé l'apprentissage qui permet à des jeunes d'accéder plus facilement aux diplômes. Près de 620 collaborateurs ont été accueillis en contrat d'alternance en 2011 en France. 80% des personnes en contrat de professionnalisation sont en emploi durable à l'issue de celui-ci. Au 31 décembre 2011, on dénombrait près de 640 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation dans l'ensemble des sociétés françaises.

## 12.9. RESPECT DES CONVENTIONS INTERNATIONALES

---

La prise en considération, dans chaque décision, de l'être humain, de sa liberté et de sa dignité, mais aussi de son épanouissement et de sa santé, est un pilier d'une doctrine de responsabilité à laquelle souscrivent l'ensemble des sociétés du Groupe.

De même, l'ensemble des sociétés du Groupe ont des politiques et des pratiques de respect de l'égalité des chances et d'absence

de discrimination (sexe, race, religion, politique, etc.) telles que définies dans les conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Cette culture et ces pratiques induisent également le respect de la liberté syndicale, le respect des personnes et l'interdiction du travail des enfants ainsi que du travail forcé.

## 13. Conséquences de l'activité sur l'environnement

Le reporting des indicateurs environnementaux couvre en 2011 le périmètre suivant :

- Sites de production, entrepôts et sites administratifs : 195 des 229 sites détenus et/ou exploités par les sociétés contrôlées par le Groupe sont couverts. Les 34 sites non couverts incluent principalement le site de production de Wen Jun Distillery, quatre ateliers Louis Vuitton récemment ouverts, ainsi que certains sites administratifs de Benefit, Berluti, Donna Karan, Pucci, Fresh, Marc Jacobs, Thomas Pink, et Christian Dior Couture. La variation du périmètre du reporting par rapport à 2010 est constituée de l'intégration de Hublot. Pour Rossimoda, Chandon Do Brasil et quelques sites de la holding, les données 2010 ont été reconduites. Les sites de production Bulgari et la tannerie Heng Long acquise en 2011 ne sont pas intégrés dans le périmètre environnement 2011. Leur intégration au périmètre environnement interviendra en 2012.
- Magasins : Les magasins français de Céline et Guerlain, les magasins français et certains magasins internationaux de Louis Vuitton (28 % des surfaces de vente de Louis Vuitton, 14 % en 2010), Le Bon Marché à Paris, les magasins de DFS dans le monde, trois magasins italiens de Fendi, les magasins espagnols de Loewe, les magasins français de Sephora, certains magasins américains et canadiens de Sephora, ainsi que certains magasins de Christian Dior Couture sont couverts. Le périmètre de reporting n'inclut pas les magasins exploités en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie. Enfin, selon les indicateurs environnementaux concernés, le périmètre correspondant peut varier sensiblement :
  - consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre : 63% des surfaces de vente des magasins américains et canadiens de Sephora sont couverts ;

- consommation d'eau : 27 % des surfaces de vente des magasins français de Sephora et 59 % des surfaces de vente des magasins américains de Sephora sont couverts ;
- production de déchets : les magasins de Céline et de Fendi, les magasins espagnols de Loewe, les magasins français de Sephora, les magasins de Louis Vuitton (à l'exception de certains magasins japonais) et les magasins de Christian Dior Couture (à l'exception de certains magasins italiens et chinois) ne sont pas couverts ;

Pour les magasins, aucun autre indicateur environnemental n'est concerné.

En 2011, le périmètre de reporting des magasins couvre 42 % des surfaces de vente pour la consommation d'énergie et 27 % pour la consommation d'eau. Les indicateurs environnementaux des magasins non couverts sont déduits par extrapolation, à partir de ratios moyens réels par unité de surface de vente. L'intégration des magasins de Bulgari et des magasins russes de Ile de Beauté constituent les principales évolutions du périmètre concernées par cette extrapolation.

Conformément au décret n°2002-221 du 20 février 2002, dit « décret NRE », sont indiquées dans les paragraphes suivants la nature et l'importance des seuls impacts pertinents et significatifs au regard de l'activité. Les indicateurs retenus ont été sélectionnés par la Direction Environnement du Groupe et validés par le département Environnement et Développement Durable d'Ernst & Young, l'un des Commissaires aux comptes du Groupe. Depuis l'exercice 2002, le reporting environnemental annuel du groupe LVMH fait également l'objet d'une vérification par Ernst & Young, assisté de son département Environnement et Développement Durable.

Davantage d'informations et d'illustrations sont disponibles dans le Rapport Environnement LVMH 2011.

### 13.1. CONSOMMATION DE RESSOURCES EN EAU, ÉNERGIE ET MATIÈRES PREMIÈRES

#### 13.1.1. Consommation d'eau

La consommation d'eau est analysée pour les utilisations suivantes :

- besoins « *process* » : utilisation de l'eau pour les opérations de nettoyage (cuves, produits, appareils, sols), la climatisation, le personnel, la fabrication des produits..., l'eau ainsi consommée générant des eaux usées ;

- besoins agricoles : utilisation de l'eau à des fins d'irrigation de vignes hors de France, l'irrigation n'étant pas pratiquée en France. Dans ce cadre, l'eau est prélevée directement dans le milieu naturel pour être utilisée en irrigation ; son niveau d'utilisation d'une année sur l'autre est étroitement lié aux variations climatiques. Il convient toutefois de noter que les consommations d'eau pour les besoins agricoles sont évaluées par les sites avec une incertitude plus importante que les consommations d'eau pour les besoins « *process* ».

(en m <sup>3</sup> )	2011	2010	Évolution (en %)
Besoins « <i>process</i> »	1 861 141	1 773 033	+ 5
Besoins agricoles (irrigation des vignes)	6 618 614	6 521 146	+ 1



La consommation d'eau utilisée pour les besoins « *process* » des sociétés du Groupe a augmenté de 5 % en valeur absolue entre 2010 et 2011 et dépasse 1,86 million de m<sup>3</sup>. Cette consommation

inclut 27 % des surfaces de vente. La consommation d'eau des surfaces de vente exclues du périmètre (73 % des surfaces de vente totales) est estimée à 980 941 m<sup>3</sup>.

## Consommation d'eau par groupe d'activités

Besoins « <i>process</i> » (en m <sup>3</sup> )	2011	2010	Évolution (en %)
Christian Dior Couture	44 425	38 694	+ 15 <sup>(a)</sup>
Vins et Spiritueux	993 306	928 934	+ 7
Mode et Maroquinerie	249 271	261 641	- 5
Parfums et Cosmétiques	202 274	213 450	- 5
Montres et Joaillerie	12 573	9 120	+ 38 <sup>(b)</sup>
Distribution sélective	332 014	295 230	+ 12 <sup>(c)</sup>
Autres activités	27 278	25 964	+ 5
<b>TOTAL</b>	<b>1 861 141</b>	<b>1 773 033</b>	<b>+ 5</b>

(a) Augmentation liée à une évolution de couverture du périmètre de Christian Dior Couture.

(b) Évolution liée à l'intégration de Hublot et à l'augmentation de l'activité des Maisons de Montres et Joaillerie.

(c) Évolution liée à l'intégration de nouveaux magasins américains et canadiens de Sephora.

L'irrigation des vignes est une pratique autorisée et encadrée en Californie, Argentine, Australie et Nouvelle-Zélande en raison du climat. Elle est nécessaire à la vie des vignes. En outre, le Groupe a pris des mesures pour en limiter l'utilisation (récupération d'eau de pluie, mise en place de protocoles de mesures et de caractérisation des besoins en eau, pratique généralisée de l'irrigation au goutte-à-goutte, anticipations météorologiques pour une utilisation optimisée de l'irrigation ou pratique de « l'irrigation à déficit réduit » qui limite l'utilisation de l'eau et améliore la qualité des raisins, la taille de la vigne permettant par ailleurs une concentration des arômes et de la couleur).

### 13.1.2. Consommation d'énergie

La consommation d'énergie correspond à la somme des sources d'énergie primaires utilisées en interne (c'est-à-dire dont la combustion a lieu sur les sites du Groupe : fioul, butane, propane, gaz naturel) et des sources d'énergie secondaires utilisées en externe (énergies transformées générées par des combustions effectuées en dehors des sites du Groupe).

En 2011, les filiales comprises dans le périmètre de reporting ont consommé 580 710 MWh répartis entre les sources suivantes : 67 % d'électricité, 19 % de gaz naturel, 6 % de fioul lourd, 5 %

de fioul, 1 % de butane-propane, 1 % de vapeur et moins de 1 % d'énergies renouvelables. La consommation est stable par rapport à 2010.

Cette consommation provient, en ordre décroissant, des groupes d'activités Distribution sélective (34 %), Vins et Spiritueux (29 %), Mode et Maroquinerie (18 %), Parfums et Cosmétiques (10 %) et Christian Dior Couture (5 %); les 4 % restants proviennent des Montres et Joaillerie et des autres activités du Groupe.

La consommation d'énergie des surfaces de vente exclues du périmètre (58 % des surfaces de vente totales) est estimée à 341 362 MWh.

Après la réalisation des Bilans Carbone® et des audits énergétiques, différentes actions sont mises en œuvre par les Maisons en matière d'éclairage et de climatisation des magasins, qui sont l'une des principales causes d'émission de gaz à effet de serre du Groupe, et également en matière de transport, d'efficacité énergétique et de promotion des énergies renouvelables. Parmi les projets les plus significatifs de 2011, Louis Vuitton a achevé l'installation de 1 218 modules photovoltaïques sur la toiture de l'atelier de San Dimas en Californie, d'une capacité totale installée de 286,2 kW, couvrant 31 % des besoins en électricité du site.



## Consommation d'énergie par groupe d'activités

(en MWh)	2011	2010	Évolution (en %)
Christian Dior Couture	26 356	25 493	+ 3
Vins et Spiritueux	167 737	155 882	+ 8
Mode et Maroquinerie	104 904	104 439	-
Parfums et Cosmétiques	60 939	70 816	- 14 <sup>(a)</sup>
Montres et Joaillerie	10 083	7 217	+ 40 <sup>(b)</sup>
Distribution sélective	196 623	196 266	-
Autres activités	14 068	19 805	- 30 <sup>(c)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>580 710</b>	<b>579 918</b>	<b>-</b>

(a) Évolution principalement liée à la réduction des consommations sur le site de production de Parfums Christian Dior, en France.

(b) Évolution liée à l'intégration de Hublot et à l'augmentation de l'activité des Maisons de Montres et Joaillerie.

(c) Évolution liée à la diminution de l'activité sur certains sites de la holding.

## Consommation par source d'énergie en 2011

(en MWh)	Électricité	Gaz naturel	Fioul lourd	Fioul	Butane Propane	Vapeur	Énergies renouvelables
Christian Dior Couture	23 472	1 480	-	222	-	1 191	-
Vins et Spiritueux	61 907	47 005	28 203	22 770	6 518	-	1 334
Mode et Maroquinerie	84 471	17 256	-	672	1 150	782	573
Parfums et Cosmétiques	37 380	22 549	-	61	-	779	170
Montres et Joaillerie	6 280	3 685	-	118	-	-	-
Distribution sélective	172 761	9 247	-	12 247	-	2 368	-
Autres activités	9 574	4 087	-	87	40	280	-
<b>TOTAL</b>	<b>395 845</b>	<b>105 309</b>	<b>28 203</b>	<b>36 177</b>	<b>7 708</b>	<b>5 400</b>	<b>2 077</b>

### 13.1.3. Consommation de matières premières

Étant donné la diversité des activités du Groupe et la multiplicité des matières premières utilisées, le seul critère significatif, pertinent et commun à toutes les Maisons qui puisse être retenu pour l'analyse de la consommation de matières premières est la quantité, en tonnes, d'emballages primaires et secondaires mis sur le marché :

- Christian Dior Couture : sacs boutique, pochettes, boîtes...
- Vins et Spiritueux : bouteilles, cartons, capsules...
- Mode et Maroquinerie : sacs boutique, pochettes, coffrets...
- Parfums et Cosmétiques : flacons, étuis...
- Montres et Joaillerie : étuis et écrins...
- Distribution sélective : sacs boutique, pochettes, coffrets...

Les emballages utilisés pour les transports sont exclus de cette analyse.

## Emballages mis sur le marché

(en tonnes)	2011	2010	Évolution (en %)
Christian Dior Couture	372	203	+ 83 <sup>(a)</sup>
Vins et Spiritueux	163 186	148 145	+ 10 <sup>(b)</sup>
Mode et Maroquinerie	6 100	5 711	+ 7
Parfums et Cosmétiques	23 798	21 974	+ 8
Montres et Joaillerie	527	440	+ 20 <sup>(a)</sup>
Distribution sélective	1 563	1 327	+ 18 <sup>(a)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>195 546</b>	<b>177 800</b>	<b>+ 10</b>

(a) En 2011, le reporting des emballages de vente couvre le périmètre complet de Christian Dior Couture.

(b) Les évolutions sont liées à l'augmentation de l'activité.

## Répartition du poids total d'emballages mis sur le marché, par type de matériau, en 2011

(en tonnes)	Verres	Papier- carton	Plastiques	Métal	Textiles	Autres matériaux d'emballages
Christian Dior Couture	-	320	46	-	-	6
Vins et Spiritueux	138 675	19 965	1 757	1 298	55	1 436
Mode et Maroquinerie	-	4 984	17	-	100	999
Parfums et Cosmétiques	12 693	4 254	5 144	813	101	793
Montres et Joaillerie	-	208	-	-	-	319
Distribution sélective	253	215	1 004	53	38	-
<b>TOTAL</b>	<b>151 621</b>	<b>29 946</b>	<b>7 968</b>	<b>2 164</b>	<b>294</b>	<b>3 553</b>

Les Maisons disposent de différents outils et formations adaptés leur permettant d'optimiser la prise en compte de l'environnement dans la conception de leurs produits. L'éco-conception concerne la réduction du poids et du volume des emballages, le choix des

composants et des matières premières, le recours à des processus de production plus économes en énergie ou encore des actions de mise en conformité avec le règlement REACH.

## 13.2. CONDITIONS D'UTILISATION DES SOLS; REJETS DANS L'AIR, L'EAU ET LE SOL

### 13.2.1. Utilisation des sols

Les pollutions du sol des implantations anciennes (élaboration du cognac, des vins et du champagne, fabrication des malles) ne sont pas importantes. Les sites de production plus récents sont généralement implantés sur des terres agricoles sans pollution provenant du passé. En dehors de la viticulture, les activités de production du Groupe utilisent peu les sols.

La pratique de la viticulture raisonnée, méthode alliant une grande technicité au respect de la tradition, recouvre toutes les étapes de la vie du vignoble. Utilisée depuis plusieurs années par le groupe d'activités Vins et Spiritueux, elle a encore été améliorée cette année. Ainsi, Moët & Chandon et Veuve Clicquot développent leur filière dite de « troisième voie » qui mixe l'utilisation de produits de synthèse, appliqués pendant la période critique qui encadre la floraison, et de produits biologiques, appliqués en

début et fin de campagne quand la vigne est moins réceptive aux attaques.

### 13.2.2. Émissions dans l'air de gaz à effet de serre

Compte tenu des activités du Groupe, les seules émissions pouvant affecter significativement l'environnement sont les gaz à effet de serre.

Les émissions de gaz à effet de serre estimées en tonne équivalent CO<sub>2</sub> (dioxyde de carbone) proviennent de la consommation d'énergie des sites, définie dans le paragraphe 13.1.2. Consommation d'énergie. Elles incluent les émissions directes (combustion sur site) et les émissions indirectes (provenant de la production d'électricité et de vapeur utilisée par les sites). Les facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> sont mis à jour chaque année pour chaque source d'énergie et notamment l'électricité. Cette mise à jour peut être à l'origine d'évolutions importantes.

#### Répartition des émissions par activité en 2011

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Dont			Émissions de CO <sub>2</sub> en 2010	Évolution (en %)
	Émissions de CO <sub>2</sub> 2011	Émissions de CO <sub>2</sub> directes	Émissions de CO <sub>2</sub> indirectes		
Christian Dior Couture	12 473	365	12 108	12 424	-
Vins et Spiritueux	39 416	25 327	14 089	37 380	+ 5 <sup>(a)</sup>
Mode et Maroquinerie	32 714	4 011	28 703	25 199	+ 30 <sup>(b)</sup>
Parfums et Cosmétiques	10 036	4 662	5 374	11 635	- 14
Montres et Joaillerie	1 001	791	210	742	+ 35 <sup>(c)</sup>
Distribution sélective	69 593	5 224	64 369	72 281	- 4
Autres activités	2 602	875	1 727	3 021	- 14
<b>TOTAL</b>	<b>167 835</b>	<b>41 255</b>	<b>126 580</b>	<b>162 682</b>	<b>+ 3</b>

(a) Évolution liée à l'augmentation de l'activité.

(b) Évolution liée à l'intégration de nouveaux sites et magasins Louis Vuitton situés dans des pays avec une production d'électricité à fort contenu CO<sub>2</sub> ainsi qu'à la mise à jour des facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> pour la production électrique.

(c) Évolution liée à l'intégration de Hublot et à l'augmentation de l'activité des Maisons de Montres et Joaillerie.

Les émissions de gaz à effet de serre des surfaces de vente exclues du périmètre (58 % des surfaces de vente totales) sont estimées à 163 278 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. La prise en compte du changement climatique est inscrite depuis longtemps dans la politique du Groupe qui a réalisé, depuis 2002, le Bilan Carbone® de ses Maisons : Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Hennessy, Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Kenzo, Parfums Givenchy, Givenchy Couture, Make Up For Ever, DFS, Sephora, Le Bon Marché et Christian Dior Couture. Ces bilans font l'objet de mises à jour tous les 3 ans.

### 13.2.3. Émissions dans l'eau

Les émissions importantes et pertinentes retenues sont les rejets de substances concourant à l'eutrophisation par les activités Vins et Spiritueux et Parfums et Cosmétiques. Les autres activités du Groupe n'ont qu'un très faible impact sur la qualité de l'eau.

L'eutrophisation est la prolifération excessive d'algues et de plantes aquatiques due à une surcharge d'éléments nutritifs dans les eaux (phosphore en particulier), entraînant une réduction de leur oxygénation, néfaste pour l'environnement. Le paramètre pour la mesurer est la Demande Chimique en Oxygène (DCO), calculée après traitement des effluents dans les stations détenues en propre ou dans les stations externes avec lesquelles les sites ont des conventions. Sont considérées comme traitements les opérations suivantes : l'assainissement collectif, l'assainissement autonome (bassin d'aération) et l'épandage. En 2011, les rejets de DCO ont augmenté de 5%. Particulièrement précieuse pour les métiers du Groupe, notamment pour les activités de Vins et Spiritueux et de Parfums et Cosmétiques, l'eau fait l'objet d'attentions particulières : chaque année, des objectifs ambitieux sont fixés pour en réduire la consommation et les efforts redoublent pour limiter les rejets.

DCO après traitement (tonnes/an)	2011	2010	Évolution (en %)
Vins et Spiritueux	2 227,3	2 107,0	+ 6 <sup>(a)</sup>
Parfums et Cosmétiques	13,6	18,3	- 26 <sup>(b)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>2 240,9</b>	<b>2 125,3</b>	<b>+ 5</b>

(a) Évolution liée à l'augmentation de l'activité.

(b) Évolution liée principalement à l'amélioration des procédés sur le site de production de Parfums Christian Dior, en France.

## 13.2.4. Déchets

Les efforts des sociétés du Groupe en matière de tri et de valorisation des déchets se sont poursuivis : en moyenne, 89 % des déchets ont été valorisés en 2011 (92 % en 2010). L'évolution est principalement liée à une meilleure traçabilité de certains déchets de la Maison Estates & Wines. Parallèlement, la production de déchets a augmenté de 13 % en 2011.

Sont considérés comme déchets valorisés ceux dont la destination finale correspond à l'une des filières suivantes :

- réutilisation, c'est-à-dire utilisation d'un déchet pour le même usage que celui pour lequel le produit a été initialement conçu ;
- valorisation matière, c'est-à-dire recyclage (réintroduction directe d'un déchet dans le cycle de production dont il est issu en remplacement total ou partiel d'une matière première vierge), compostage ou épandage contrôlé de déchets composés de matières organiques pour la fertilisation des sols ;
- incinération avec valorisation énergétique, c'est-à-dire récupération de l'énergie issue de la combustion du déchet sous forme d'électricité ou de chaleur.

### Déchets produits

(en tonnes)	Déchets produits en 2011	Dont : déchets dangereux produits en 2011 <sup>(a)</sup>	Déchets produits en 2010	Évolution des déchets produits (en %)
Christian Dior Couture	415	20	495	- 16 <sup>(b)</sup>
Vins et Spiritueux	43 447	178	37 795	+ 15
Mode et Maroquinerie	7 509	121	7 504	-
Parfums et Cosmétiques	7 379	896 <sup>(c)</sup>	6 819	+ 8
Montres et Joaillerie	283	29	215	+ 32 <sup>(d)</sup>
Distribution sélective	4 738	64	3 607	+ 31 <sup>(e)</sup>
Autres activités	1 212	79	1 323	- 8
<b>TOTAL</b>	<b>64 983</b>	<b>1 387</b>	<b>57 758</b>	<b>+ 13</b>

(a) Déchets nécessitant un tri et un traitement séparés des déchets dits « banals » (cartons, plastiques, bois, papier...).

(b) Évolution liée principalement à une diminution des déchets du siège parisien.

(c) Certains produits écartés du circuit de production sont assimilés à des déchets dangereux et sont traités dans la filière « déchets dangereux » pour éviter toute contrefaçon.

(d) Évolution liée à l'intégration de Hublot et à l'augmentation de l'activité des Maisons de Montres et Joaillerie.

(e) Évolution liée à l'intégration des déchets de certains magasins de Sephora North America.

## Valorisation des déchets en 2011

(en %)	Réutilisation	Valorisation matière	Valorisation énergétique	Total valorisé
Christian Dior Couture	1	67	14	82
Vins et Spiritueux	5	81	4	90
Mode et Maroquinerie	3	47	18	68
Parfums et Cosmétiques	5	68	24	97
Montres et Joaillerie	-	64	30	94
Distribution sélective	6	42	37	85
Autres activités	-	97	2	99
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>73</b>	<b>11</b>	<b>89</b>

## 13.3. LIMITATION DES ATTEINTES À L'ÉQUILIBRE BIOLOGIQUE, AUX MILIEUX NATURELS, AUX ESPÈCES ANIMALES ET VÉGÉTALES PROTÉGÉES

Les activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie ont mis en place des procédures pour renforcer le respect de la convention internationale CITES. Cette convention, par un système de permis d'importation et d'exportation, lutte contre la surexploitation de certaines espèces animales et végétales en voie d'extinction.

Dans les activités Parfums et Cosmétiques, le département Recherche & Développement est mobilisé sur l'ethnobotanique depuis des années. Il identifie à travers la planète les espèces végétales présentant un intérêt cosmétique particulier tout en participant à la préservation de ces espèces et au développement économique local. Ainsi, Guerlain est partenaire de la réserve naturelle de Tianzi en Chine, dans le cadre d'une action de

mécénat d'une durée de dix ans comprenant trois volets : la reforestation, l'introduction d'orchidées et un volet social pour les populations locales. La Maison a également lancé une action de culture raisonnée du Vétiver dans le sud de l'Inde sur les hauts plateaux de Coimbatore. Suite au séisme et au tsunami survenus au Japon en mars 2011 et indépendamment des dons effectués à la Croix-Rouge Japonaise, Louis Vuitton soutient le projet « *Forest Are Lovers of the Sea* » dont l'objectif est d'assainir les eaux de mer destinées à l'ostréiculture dans la préfecture de Miyagi via la plantation d'arbres. La Maison a également financé l'achat d'une forêt dans la région de Nagano dont le bois coupé est utilisé pour la fabrication d'abris et de meubles en faveur des populations sinistrées.

## 13.4. PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DU GROUPE

### 13.4.1. Organisation

Il existe au sein du groupe LVMH une Direction de l'Environnement depuis 1992. En 2001, LVMH a établi une « Charte environnementale » signée par le Président du Groupe qui demande à chaque Maison de s'engager à mettre en place un système de management de l'environnement efficace, de réfléchir collectivement aux enjeux environnementaux liés aux produits, de gérer les risques et d'utiliser les meilleures pratiques environnementales. En 2003, Bernard Arnault a adhéré au Pacte Mondial (*Global Compact*) des Nations Unies, il a également ratifié en 2007 les Objectifs du Millénaire de Gordon Brown.

Le Groupe s'engage ainsi à :

- appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
  - entreprendre des actions tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
  - favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- La Direction de l'Environnement du Groupe a été mise en place pour :
- orienter la politique environnementale des sociétés du Groupe, dans le respect de la Charte LVMH ;
  - entreprendre des audits d'évaluation de la performance environnementale des Maisons ;
  - assurer la veille réglementaire et technique ;
  - créer des outils de gestion ;
  - aider les sociétés du Groupe à prévenir les risques ;
  - former et sensibiliser les collaborateurs à tout niveau hiérarchique ;
  - définir et consolider les indicateurs environnementaux ;
  - travailler avec les diverses parties prenantes (associations, agences de notation, pouvoirs publics...).

La Charte environnementale prévoit une appropriation par les différentes Maisons du Groupe qui doivent la décliner en fonction de leurs propres activités. L'ensemble des Maisons est engagé dans un système de management environnemental, et elles sont toujours plus nombreuses à se doter de leur propre commission environnement, chargée de déployer la démarche. Chaque Maison dispose d'un correspondant environnement. Ceux-ci sont réunis dans la « Commission Environnement LVMH », animée par la Direction de l'environnement du Groupe ; ils échangent via des réunions trimestrielles et un Extranet Environnement Groupe, LVMH Mind, accessible à tous.

Les sociétés de la quasi-totalité des groupes d'activités du Groupe ont poursuivi cette année la formation et la sensibilisation de leur personnel à l'environnement. Ces actions représentent un volume total de 15 602 heures, soit une augmentation de 24 % par rapport à 2010 (12 577 heures).

### 13.4.2. Démarches d'évaluation ou de certification

Chaque société du groupe LVMH est responsable localement et doit, conformément à la Charte Environnement LVMH, élaborer et faire vivre son système de management de l'environnement, notamment en définissant des objectifs et plus précisément sa propre politique environnementale. Chaque société a à sa disposition le guide d'auto-évaluation LVMH et peut, si elle le souhaite, faire certifier son système ISO 14001 ou EMAS.

Le groupe LVMH demande à l'ensemble des Maisons de mettre en œuvre un système de management de l'environnement. Toutes les Maisons du pôle Cognac-Champagne-Vodka sont désormais certifiées ISO 14001. Guerlain a certifié en 2011 ses deux sites de production, son siège et les boutiques parisiennes. Après ses sites logistiques français, son siège du Pont Neuf à Paris et son atelier de Barbera en Espagne, Louis Vuitton poursuit ses démarches en matière de certification ISO 14001 tant dans ses ateliers français que sur ses sites de Fiesso en Italie. Enfin, Parfums Christian Dior a certifié son centre international de distribution de Saint-Jean de Braye en France et sa plate-forme de distribution de Singapour.

Le groupe d'activités Montres et Joaillerie de LVMH est membre du « Responsible Jewellery Council » (RJC) qui rassemble plus de 260 professionnels mondiaux engagés dans la promotion de l'éthique, des droits humains et sociaux et des pratiques environnementales tout au long de la filière, de la mine au point de vente. Le RJC a élaboré un système de certification destiné aux membres impliqués dans le travail de l'or et du diamant nécessitant de se soumettre aux vérifications d'auditeurs accrédités indépendants. Les Maisons Bulgari, TAG Heuer, Chaumet et Fred ont été certifiées cette année. Zenith a été certifié en janvier 2012, tandis que Hublot, l'activité joaillerie de Louis Vuitton et Dior Joaillerie ont pour objectif d'être certifiés au premier semestre 2012.

Depuis l'exercice 2002, le reporting environnemental annuel du groupe LVMH fait l'objet d'une vérification, sur les données issues de LVMH, par le département Environnement et Développement Durable d'Ernst & Young, l'un des Commissaires aux comptes du Groupe.

### 13.4.3. Mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives et réglementaires

Pour assurer ce suivi, les sociétés du Groupe sont régulièrement auditées, que ce soit par des tiers externes, des assureurs, ou des auditeurs internes, ce qui leur permet de tenir à jour leur plan de suivi de conformité. En 2011, 25 % des 229 sites industriels, logistiques ou administratifs ont été audités, soit 49 audits externes et 95 audits internes, certains sites pouvant être audités plusieurs fois dans l'année. Cette notion d'audit correspond à un contrôle effectué sur un ou plusieurs sites d'une même société, couvrant l'ensemble des problématiques environnementales pouvant s'y retrouver : gestion des déchets, de l'eau, de l'énergie, management de l'environnement ; il donne lieu à un rapport écrit et à des recommandations. Ce chiffre ne couvre pas les nombreux contrôles de conformité pouvant porter sur un point spécifique de réglementation environnementale, contrôle du tri des déchets par exemple, réalisés périodiquement par les sociétés du Groupe sur leurs sites. À ces contrôles s'ajoute depuis 2003 une revue de la conformité réglementaire environnementale par les compagnies d'assurances, qui ont intégré un volet environnement lors des visites d'ingénierie incendie sur les sites des sociétés du Groupe ; 30 sites du Groupe ont été ainsi évalués en 2011.

### 13.4.4. Dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité sur l'environnement

Les postes de dépenses environnementales ont été comptabilisés en suivant les recommandations de l'avis du Conseil National de la Comptabilité (CNC). Les charges d'exploitation et les investissements ont été reportés pour chacun des postes suivants :

- protection de l'air ambiant et du climat ;
- gestion des eaux usées ;
- gestion des déchets ;
- protection et assainissement du sol, des eaux souterraines et des eaux de surface ;
- lutte contre le bruit et les vibrations ;
- protection de la biodiversité et du paysage ;
- protection contre les rayonnements ;
- recherche et développement ;
- autres activités de protection de l'environnement.

En 2011, le montant des dépenses liées à la protection de l'environnement est réparti comme suit :

- charges d'exploitation : 7,8 millions d'euros ;
- investissements : 8,0 millions d'euros.

### 13.4.5. Montant des provisions et garanties pour risques ; indemnités versées en exécution d'une décision judiciaire

Le montant des provisions pour risques environnementaux au 31 décembre 2011 est de 12,9 millions d'euros.

### 13.4.6. Objectifs que le Groupe assigne à ses filiales à l'étranger

Chaque filiale, quelle que soit sa situation géographique, applique la politique environnementale du Groupe telle que définie par la Charte. Celle-ci prévoit la mise en place d'objectifs environnementaux pour chacune d'entre elles ainsi que la remontée d'indicateurs annuels inclus dans le présent chapitre.

### 13.4.7. Sécurité du consommateur

La politique du Groupe sur la question sensible de l'utilisation des tests sur animaux dans le cadre de l'évaluation de la sécurité des produits finis est clairement définie : l'objectif est d'assurer la sécurité du consommateur de nos produits tout en prenant en compte le respect de la vie animale. C'est pourquoi, depuis 1989, les sociétés de Parfums & Cosmétiques ne pratiquent plus de tests sur animaux pour les produits qu'elles mettent sur le marché, bien avant l'interdiction officielle dans l'Union européenne datant de 2004. Le développement des méthodes alternatives aux tests sur animaux est un réel enjeu scientifique et le Groupe continue d'y participer le plus activement possible.

En outre, le contexte réglementaire communautaire concernant les produits cosmétiques a changé avec l'adoption le 30 novembre 2009 du règlement (CE) n°1223/2009 du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne relatif aux produits cosmétiques. Ce texte, dont la totalité des dispositions vont entrer en application en juillet 2013, va remplacer la directive 76/768/CEE. L'objectif principal de la Commission à travers ce nouveau règlement est d'augmenter le niveau déjà élevé de sécurité des consommateurs de produits cosmétiques :

- en renforçant les aspects de responsabilité du fabricant : clarification des exigences minimales en matière d'évaluation de la sécurité des produits ;
- en renforçant la surveillance sur le marché : obligation de notification des effets indésirables graves aux autorités compétentes.

Le Groupe travaille depuis déjà plusieurs mois à la mise en place de procédures afin d'être prêt lors de la mise en application du nouveau règlement. Ces actions sont d'autant plus essentielles que le règlement cosmétique inspire de plus en plus de législations au plan mondial.

D'autres textes réglementaires européens sont entrés en application, pour certains récemment, et intégrés dans les *process* du Groupe :

- la réglementation SGH (Système Général Harmonisé) dont le but est d'harmoniser la classification et l'étiquetage des substances chimiques ;
- le règlement REACH qui rationalise et améliore l'ancien cadre réglementaire de l'Union européenne (UE) sur les produits chimiques. Les principaux objectifs de REACH sont d'assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques que peuvent poser les produits chimiques, ainsi que la promotion de méthodes d'essai alternatives, la libre circulation des substances au sein du marché intérieur et le renforcement de la compétitivité et de l'innovation.

Le Groupe est particulièrement vigilant quant au respect des textes réglementaires, des avis des comités scientifiques et des recommandations des associations professionnelles. Il se plie en outre à de strictes règles internes en matière de développement de nouveaux produits, règles qui sont également imposées à nos fournisseurs.

Fidèle à cet engagement depuis plusieurs années, le Groupe accompagne cette politique par une approche visant à anticiper les évolutions des réglementations internationales. Cette anticipation est rendue possible grâce au travail de nos experts qui participent régulièrement aux groupes de travail des autorités nationales et européennes et qui sont très actifs dans les organisations professionnelles. Le travail de veille sur toutes les nouvelles réglementations et sur l'évolution des connaissances scientifiques par nos experts conduit le Groupe à s'interdire l'utilisation de certaines substances et à travailler à la reformulation de certains produits.

Ce niveau d'exigence très élevé permet de garantir la sécurité de nos produits cosmétiques non seulement au moment de leur mise sur le marché mais aussi pendant toute la durée de leur commercialisation. En effet, la mise en place d'un réseau de relation clientèle permet d'analyser toutes les réclamations émanant de nos consommateurs et d'assurer la cosmétovigilance de nos produits. Toute réclamation, que cela soit une intolérance ou une irritation sévère, est prise en charge par une équipe spécialisée et évaluée par un professionnel. Une consultation avec un dermatologue peut être proposée au consommateur. Enfin, l'analyse de ces réclamations et de ces cas de cosmétovigilance permettent d'explorer de nouvelles pistes de recherche et d'améliorer la qualité de nos produits.



## 14. Faits exceptionnels et litiges

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est partie à diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des droits de propriété intellectuelle, la protection des réseaux de distribution sélective, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales, et toutes autres matières inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au bilan, au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en cours à la date de clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de manière significative en cas d'issue défavorable.

À la suite de la décision rendue en mars 2006 par le Conseil de la concurrence dans le secteur de la parfumerie de luxe en France, et de l'arrêt rendu le 26 juin 2007 par la Cour d'appel de Paris, les sociétés concernées du Groupe avaient formé un pourvoi en cassation. En juillet 2008, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la Cour d'appel de Paris et renvoyé l'affaire devant la même juridiction, autrement composée. En novembre 2009, la Cour d'appel a annulé la décision du Conseil de la concurrence en raison de la durée excessive de la procédure. En novembre 2010, la Cour de cassation a cassé l'arrêt de la Cour d'appel et renvoyé l'affaire devant la même juridiction, autrement composée. Le 26 janvier 2012, la Cour d'appel de Paris, tout en confirmant la décision rendue en 2006 par le Conseil de la concurrence à l'encontre des principaux fabricants et distributeurs de parfums et cosmétiques de luxe pour des faits remontant aux années 1997 à 2000, a réduit à 13 millions d'euros le montant global des sanctions pécuniaires infligées aux sociétés du Groupe. Cet arrêt pourrait faire l'objet d'un nouveau pourvoi en cassation.

En 2006, Louis Vuitton Malletier, Christian Dior Couture ainsi que les sociétés françaises de Parfums et Cosmétiques, ont assigné eBay devant le Tribunal de commerce de Paris. Louis Vuitton Malletier et Christian Dior Couture demandaient réparation du préjudice causé par la participation de eBay à la commercialisation de produits de contrefaçon et son refus de mettre en place les procédures appropriées en vue de prévenir la vente de tels produits sur son site. Les marques de Parfums et Cosmétiques poursuivaient eBay pour atteinte à leurs réseaux de distribution sélective. Par jugement du 30 juin 2008, le Tribunal de commerce de Paris a fait droit aux demandes formulées, condamnant eBay à verser 19,3 millions d'euros à Louis Vuitton Malletier, 16,4 millions d'euros à Christian Dior Couture et 3,2 millions d'euros aux sociétés de Parfums et Cosmétiques du Groupe. Le Tribunal a également enjoint à eBay de cesser la diffusion d'annonces portant sur des parfums et cosmétiques de marques Dior, Guerlain, Givenchy et Kenzo. eBay a interjeté appel du

jugement. Par ordonnance du 11 juillet 2008, le Président de la Cour d'appel de Paris a rejeté la demande formée par eBay d'arrêt de l'exécution provisoire ordonnée par le Tribunal de commerce. En septembre 2010, la Cour d'appel de Paris a confirmé la condamnation d'eBay prononcée en 2008, considérant que l'activité de cette société relève du courtage et non du seul hébergement. Se déclarant incompétente pour apprécier le préjudice causé par certains sites étrangers exploités par eBay, la Cour a réduit le montant des dommages et intérêts, à 2,2 millions d'euros pour Louis Vuitton Malletier, 2,7 millions d'euros pour Christian Dior Couture et 0,7 million d'euros pour les sociétés de Parfums et Cosmétiques du Groupe, le montant initial ayant été déterminé par référence à l'activité mondiale de eBay. eBay a formé un pourvoi en cassation. La Cour de cassation devrait rendre sa décision d'ici à la fin de l'année 2012.

À la suite de l'annonce par LVMH en octobre 2010 de son entrée au capital de la société Hermès International, l'Autorité des marchés financiers a décidé de procéder à une enquête sur le marché et l'information financière des titres Hermès et LVMH. Celle-ci est actuellement en cours.

En janvier 2011, le Tribunal administratif de Paris a annulé l'arrêté ayant accordé en 2007 à la Fondation Louis Vuitton un permis de construire pour l'édification d'un musée d'art moderne et contemporain dans le Bois de Boulogne. La Fondation est financée par les contributions du Groupe dans le cadre de ses activités de mécénat. La Fondation et la Ville de Paris ont fait appel de la décision du Tribunal administratif de Paris. Eu égard au caractère d'intérêt général et d'utilité publique de ce projet, le Parlement a adopté une disposition validant les permis de construire annulés sur le fondement retenu par le Tribunal administratif. Celle-ci fait actuellement l'objet d'un examen par le Conseil constitutionnel.

Au premier semestre 2011, la société Christian Dior Couture a procédé au licenciement de Monsieur John Galliano et mis fin au contrat de consultant qui la liait à Cheyenne Freedom SARL, société détenue par Monsieur Galliano. La société John Galliano, filiale de Christian Dior Couture, a également résilié le contrat de travail de Monsieur Galliano. Ce dernier a engagé des procédures judiciaires à l'encontre de ces deux sociétés du Groupe. Aucune décision n'a encore été rendue.

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

## 15. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration le 2 février 2012.

## 16. Évolutions récentes et perspectives

Après une année 2011 exceptionnelle, et malgré l'environnement économique incertain en Europe, le groupe Christian Dior dispose des meilleurs atouts pour poursuivre en 2012 une croissance dynamique dans l'ensemble de ses métiers. Sa stratégie restera centrée sur la mise en valeur de ses marques, portée par une politique soutenue d'innovation, de qualité et d'expansion dans les marchés porteurs.

Fort de la grande réactivité de son organisation et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où il opère, le groupe Christian Dior aborde l'année 2012 avec confiance et se fixe à nouveau comme objectif de renforcer son avance sur le marché mondial du luxe.



# Rapport du Président du Conseil d'administration

Établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 2 février 2012.

Il a pour objet de rendre compte de la composition du Conseil d'administration de la Société, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, de la politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux ainsi que des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par celui-ci et notamment les procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

## 1. Gouvernement d'entreprise

### 1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

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

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

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

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

Deux comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, dont la

composition, le rôle et les missions sont définis par un règlement intérieur, sont constitués au sein du Conseil d'administration.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'au représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

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

Les Administrateurs doivent statutairement détenir directement et personnellement un minimum de 200 actions de la Société.

### 1.2. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT

---

- Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 2 février 2012, a proposé de soumettre à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 la nomination de Mesdames Delphine Arnault et Hélène Desmarais, ainsi que de Messieurs Denis Dalibot et Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, en qualité d'Administrateur;
- Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 5 avril 2012, sera donc composé de onze membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais et Ségolène Gallienne, ainsi que Messieurs Bernard Arnault, Denis Dalibot, Renaud Donnedieu de Vabres, Pierre Godé, Eric Guerlain, Christian de Labriffe, Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada et Sidney Toledano. Six d'entre eux : Mesdames Hélène Desmarais et Ségolène Gallienne, ainsi que Messieurs Renaud Donnedieu de Vabres, Eric Guerlain, Christian de Labriffe et Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 2 février 2012, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur et candidat aux fonctions d'Administrateur notamment au regard des critères d'indépendance énoncés par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF et a considéré que :

- (i) Madame Hélène Desmarais remplit l'ensemble de ces critères,
- (ii) Madame Ségolène Gallienne, doit être considérée, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son mandat au sein du Conseil d'administration d'une filiale du groupe LVMH,
- (iii) Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise, Louis Vuitton pour la Création,
- (iv) Monsieur Eric Guerlain doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et son mandat au sein du Conseil d'administration d'une filiale du groupe LVMH,
- (v) Monsieur Christian de Labriffe doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et son mandat au sein du Conseil d'administration d'une filiale de Christian Dior,
- (vi) Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada doit être considéré, compte tenu de sa situation personnelle, comme membre indépendant nonobstant son mandat au sein du Conseil d'administration d'une filiale du groupe LVMH et sa qualité de Conseiller du Président du groupe LVMH pour l'Espagne.

- Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'administration s'est réuni trois fois sur convocation écrite de son Président, adressée à chacun des Administrateurs une semaine au moins avant la date de la réunion. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 84 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et s'est prononcé notamment sur la rémunération des mandataires sociaux, dont un plan d'intéressement à moyen terme au bénéfice du Directeur général, la mise en place de plans d'attribution d'actions gratuites, les modifications de la composition du Conseil d'administration, l'autorisation de cautions au profit de tiers, et le renouvellement de l'autorisation d'émettre des emprunts obligataires. Il a procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement et modifié sa Charte et les Règlements intérieurs du Comité d'audit de la performance et du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, notamment pour repréciser les missions du Conseil d'administration et du Comité d'audit de la performance ainsi que la durée des « fenêtres négatives » pendant lesquelles les Administrateurs ne peuvent intervenir sur les titres de la Société.

- Dans sa séance du 2 février 2012, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation formalisée de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires. Il a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement en s'appuyant sur un questionnaire adressé à chacun des Administrateurs avant la réunion.

Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- les Administrateurs jugent satisfaisante la composition du Conseil au regard de la diversité et de la complémentarité des compétences et des expériences;
- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent satisfaction aux Administrateurs;
- les Administrateurs estiment que le Conseil joue son rôle au regard de ses objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social;
- la Charte du Conseil, les règles de répartition des jetons de présence et le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs;
- il en est de même de la composition des deux comités et de la qualité de leurs travaux.

En outre, la façon dont le Groupe entend prendre en compte les évolutions économiques et financières qui se dessinent a donné lieu à des échanges entre les Administrateurs et les dirigeants.

Le Conseil a également approuvé la poursuite de l'ouverture du Conseil d'administration aux femmes et proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012 les candidatures de Mesdames Delphine Arnault et Hélène Desmarais dont les nominations porteraient à plus de 20 % le nombre de femmes membres du Conseil d'administration.

Enfin, le Conseil a modifié le règlement intérieur du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations en vue de préciser son rôle concernant la rémunération des cadres dirigeants du Groupe.

## 1.3. DIRECTION GÉNÉRALE

Le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs du Directeur général.

## 1.4. COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

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

Il est actuellement composé de trois membres, tous indépendants, désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité d'audit de la performance sont Messieurs Eric Guerlain (Président), Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2011, en présence de l'ensemble des membres du Comité.

Les réunions se tiennent en présence des Commissaires aux comptes, du Directeur financier, du Directeur financier adjoint, du Directeur comptable de la Société et du Directeur comptable de LVMH.

Sur la base des présentations de la Direction financière de Christian Dior, les travaux du Comité d'audit de la performance ont porté, en 2011, principalement sur les thèmes suivants : processus d'élaboration et de diffusion de l'information financière; revue de l'activité du Groupe; examen détaillé des comptes

sociaux et consolidés (semestriels et annuels) ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan. Le Comité s'est également assuré de l'indépendance des Commissaires aux comptes et du suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés de Christian Dior, sur la base d'exposés et de rapports de synthèse des Commissaires aux comptes.

En outre, le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques au sein du Groupe, à laquelle ont notamment participé le Directeur financier et la Responsable de l'audit interne de Christian Dior Couture ainsi que la Directrice de l'audit interne de LVMH.

## 1.5. COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

---

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

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

Il est actuellement composé de trois membres (tous indépendants), désignés par le Conseil d'administration. Les membres actuels du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations sont Messieurs Antoine Bernheim (Président), Eric Guerlain et Christian de Labriffe.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2011 en présence de tous ses membres. Il a notamment émis des propositions relatives à la rémunération fixe et variable, aux avantages en nature du Directeur général au titre de ses fonctions chez Christian Dior Couture, à la rémunération du Président du Conseil d'administration, ainsi qu'à l'attribution d'actions gratuites de performance à ces mêmes personnes. Il a

pris connaissance des recommandations faites par le Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations de LVMH au bénéfice des Administrateurs de LVMH exerçant un mandat social au sein de la société Christian Dior et des décisions du Conseil d'administration de LVMH. Il a également émis un avis sur les nominations d'Administrateur à soumettre au vote de l'Assemblée générale.

En outre, le Comité a émis un avis sur la situation de l'ensemble des Administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

Préalablement à la réunion du Conseil d'administration du 2 février 2012, le Comité a émis des recommandations, notamment sur (i) la rémunération variable au titre de l'année 2011 du Directeur général, ainsi que sur (ii) la rémunération fixe et les avantages en nature qui seront attribués au titre de l'exercice 2012 par la société Christian Dior Couture à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général. Il a émis un avis sur les nominations à soumettre au vote de l'Assemblée générale et fait des recommandations sur la représentation des femmes au sein du Conseil d'administration.

En outre, le Comité a exprimé le souhait de disposer d'informations plus détaillées sur les systèmes de rémunération et d'incitation des cadres dirigeants du Groupe.

## 1.6. COLLÈGE DES CENSEURS

---

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

Ils sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration.

La Société ne compte aucun Censeur.

## 1.7. PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

---

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies aux articles 17 à 23 des statuts (voir partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel).

## 1.8. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

---

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



## 1.9. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Ce montant est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'administration conformément à la règle définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, à savoir :

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

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

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

Au titre de l'exercice 2011, Christian Dior a versé aux membres de son Conseil d'administration un montant brut de 131 301 euros à titre de jetons de présence.

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

### *Autres rémunérations*

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par référence aux principes énoncés dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF.

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

Une partie de la rémunération versée aux dirigeants de la Société et aux dirigeants des principales filiales ou directions opérationnelles repose sur l'atteinte d'objectifs financiers d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. Pour le Directeur général, les objectifs quantitatifs et qualitatifs comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères financiers sont l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (*cash flow*), chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. La partie variable est plafonnée à 120 % de la rémunération fixe pour le Directeur général.

Le détail des rémunérations et avantages en nature accordés au Président du Conseil d'administration et au Directeur général figure dans le « Rapport de gestion du Conseil d'administration » du Rapport annuel.

Une indemnité de non-concurrence, autorisée par le Conseil d'administration en date du 8 février 2008 conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, est stipulée dans le contrat de travail – actuellement suspendu – liant Monsieur Sidney Toledano à Christian Dior Couture, aux termes de laquelle, en cas de départ de ce dernier, il percevrait pendant vingt-quatre mois une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois.

Sous réserve de cette clause, aucun mandataire social dirigeant de la Société ne bénéficie, en cas de départ, de dispositions lui accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des options d'achat d'actions ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance.

Les mandataires sociaux sont éligibles aux plans d'options ou d'actions gratuites de performance mis en place par la Société. Les informations relatives aux conditions et modalités d'attribution de ces plans figurent dans le « Rapport de gestion du Conseil d'administration » du Rapport annuel.

Certains dirigeants du Groupe, le cas échéant également mandataires sociaux, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le Groupe, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le Groupe à l'initiative de ce dernier après l'âge de cinquante-cinq ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes. Ce complément correspond à une fraction du salaire du bénéficiaire et fait l'objet d'un plafond calculé par référence à celui de la Sécurité sociale. La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite pour l'année 2011 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 30.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

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

## 2. Procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place

Le groupe Christian Dior utilise un référentiel interne en cohérence avec le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), dont les principaux éléments ont été repris dans le Cadre de Référence de l'AMF (Autorité des marchés financiers).

Ainsi, sous l'impulsion du Conseil d'administration, du Comité d'audit de la performance et de la Direction générale, les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe ont pour objet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux des sociétés du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation desdites sociétés.

### 2.1. CHRISTIAN DIOR COUTURE

La société Christian Dior Couture (ci-après la Société) exerce une activité de création, de production et de distribution internationale pour l'ensemble des produits de la marque. Elle exerce également dans les différents marchés une activité de distribution au travers de ses filiales (au nombre de 54).

À ce double titre, le contrôle interne et la gestion des risques s'exercent en direct sur Christian Dior Couture et en tutelle sur l'ensemble des filiales.

#### 2.1.1. Définition du contrôle interne et des risques

Les dispositifs de contrôle interne mis en place, en cohérence avec le référentiel COSO, ont pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la maîtrise des activités et des processus, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources ;
- la fiabilité des informations financières et comptables ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Il s'agit donc de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Le contrôle interne de Christian Dior prend en compte la structure particulière du Groupe. Christian Dior est une société *holding* qui détient deux actifs principaux : une participation de 40,9 % dans le capital de LVMH et une participation de 100 % dans le capital de Christian Dior Couture. LVMH est une société cotée, dont le Président est également celui de Christian Dior et dont plusieurs Administrateurs sont communs aux deux sociétés ; Christian Dior Couture a un Conseil d'administration dont la composition est similaire à celle du Conseil de Christian Dior. La partie consacrée au contrôle interne traitera successivement des procédures relatives à Christian Dior Couture et à la société holding Christian Dior, les procédures relatives à LVMH étant décrites dans le rapport déposé par cette société, à consulter en complément du présent rapport.

Il s'agit également de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société.

Par ailleurs, la Société a défini comme objectif complémentaire la protection des actifs (et en particulier de la marque).

La Société a initié une démarche de formalisation de la gestion des risques en cohérence avec le cadre de référence de l'AMF de 2010.

#### 2.1.2. Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la Société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

#### 2.1.3. Les composantes du contrôle interne et de la gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne repose sur la définition et l'identification des composantes suivantes :

- un environnement général de contrôle ;

- une évaluation des risques ;
- des contrôles appropriés ;
- un système d'information et de communication permettant l'exercice efficace des responsabilités.

Le dispositif de gestion des risques identifie et évalue les risques majeurs susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité aux lois et règlements en vigueur.

Les risques majeurs sont répertoriés par catégorie (stratégique, opérationnel, financier, juridique, immatériel) et par processus clé.

Une première cartographie des risques majeurs a été établie en 2011 et sera mise à jour de façon annuelle, en fonction de leur intensité et de leur maîtrise. Des contrôles associés à ces risques sont mis en place afin d'en limiter les impacts, sans pour autant en garantir leur élimination absolue.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur la cartographie des risques afin d'identifier les risques non transférables (par exemple par assurance) qui doivent être maîtrisés opérationnellement.

Le dispositif de contrôle interne est donc constitué de procédures et de contrôles qui visent à garantir la continuité d'activités exposées aux risques identifiés.

La Société a mis en œuvre en 2011 la signature de lettres de représentation sur le contrôle interne et celui des risques, déclinées au niveau des principales filiales, en parallèle aux lettres d'affirmation des comptes.

À titre d'exemple de plan d'action, l'activité logistique a mis en place un Plan de Continuité d'Activité (PCA) tandis que l'informatique a finalisé son Plan de Reprise d'Activité (DRP).

### 2.1.4. Les acteurs du contrôle interne

- La Direction juridique effectue un contrôle préalable :
  - à la signature de tout contrat significatif négocié par le siège ou par les filiales,
  - d'antériorité de modèles et de marques de tiers.
- La Direction générale et la Direction financière effectuent un suivi très rigoureux des informations de gestion permettant d'intervenir dans le processus de définition des objectifs et d'en contrôler la réalisation au travers :
  - des plans stratégiques à trois ans,
  - du budget annuel,
  - des reportings mensuels sur les réalisations par rapport aux prévisions avec des analyses approfondies et formalisées des écarts.
- La Direction générale et la Direction financière réalisent également des formations au bénéfice de tous les acteurs financiers du réseau (services administratifs externes ou internes) facilitant l'application rigoureuse des normes IAS et des règles Groupe ;
- Les dirigeants de Christian Dior Couture sont régulièrement présents dans les filiales et les organes de gestion des filiales, en particulier les Conseils d'administration ;

- Des « comités boutiques » ont pour objet d'autoriser formellement la signature de baux commerciaux et la réalisation d'investissements dans le réseau de distribution, et réunissent le Président, le Directeur général en charge du réseau, le Directeur administratif et financier, le Directeur du contrôle de gestion, le Directeur juridique et les architectes ;

- L'audit interne couvre notamment :

- les points de vente : revue des principaux processus de l'activité des boutiques (ventes, tarifs, trésorerie, stocks, administration et sécurité, personnel, achats externes, approvisionnement),
- les sièges des pays : revue des principaux cycles (achats de marchandises, achats externes et notes de frais, ressources humaines, stocks et logistique, systèmes d'informations, investissements, comptabilité et finance),
- les services comptables des pays en charge de l'élaboration des états financiers des filiales : audit des états financiers préparés par les *back offices* et contrôle de l'application des principes comptables du groupe Christian Dior Couture.

Les missions d'audit interne donnent lieu à la présentation, au Président et au management des filiales, de rapports des recommandations dont les mises en place font l'objet de suivi annuel.

- Enfin, le management des filiales engage de façon annuelle sa responsabilité, par la signature de lettres de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne. Ces lettres signées par les directeurs généraux et directeurs financiers de chaque filiale/zone sont analysées, suivies et « consolidées » :

- au niveau des directions régionales,
- puis par la direction centrale et le département d'audit interne Groupe.

Ce dispositif de lettres de représentation sur la gestion des risques et le contrôle interne est complété par la signature de lettres annuelles d'affirmation sur le *reporting* financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne. L'affirmation sur le contrôle interne et l'évaluation des risques financiers est ainsi élargie à l'ensemble des opérations entrant dans la consolidation financière du groupe Christian Dior Couture.

### 2.1.5. Le contrôle interne propre à l'information financière et comptable

#### L'organisation

Le contrôle interne sur l'information comptable et financière est organisé à partir de la coopération et du contrôle des Directions suivantes : comptabilité et consolidation, contrôle de gestion, systèmes d'informations.

- La Direction comptable est responsable de la mise à jour et de la diffusion des normes et procédures comptables du Groupe. Elle contrôle leur application et met en place des programmes de formation appropriés. Elle est responsable de la production des comptes consolidés et sociaux semestriels et annuels ;

- **La Direction du contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire et de ses ré-estimés établis en cours d'année ainsi que du plan stratégique à trois ans. Elle produit le *reporting* mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale ; elle assure également le suivi des investissements et du *cash flow*, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques ;
- **La Direction des systèmes d'informations** diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies. Elle développe et maintient un système de télécommunications partagé par l'ensemble du Groupe. Elle coordonne la politique de sécurité des systèmes et des données, et l'élaboration des plans de secours.

### *Principes comptables et de gestion*

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion retenus par le Groupe répondant à la fois aux besoins des comptes sociaux et consolidés. Il existe ainsi une homogénéité du référentiel comptable et une harmonisation des formats et des outils de remontée des données à consolider.

### *Rapports de gestion*

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

## 2.2. CHRISTIAN DIOR

---

### 2.2.1. L'environnement de contrôle

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding dont les actifs se limitent pour l'essentiel à deux lignes de titres de participations dans Christian Dior Couture et LVMH.

L'activité au sein de Christian Dior est donc consacrée pour l'essentiel à :

- protéger la propriété juridique de ces deux lignes de titres ;
- exercer les droits et pouvoirs revenant à un actionnaire majoritaire, notamment :
  - par la présence aux Conseils et Assemblées des filiales,
  - par le suivi des dividendes versés par les filiales,
  - par le contrôle de la performance économique des filiales,
- fournir une information financière intègre conforme aux textes en vigueur, compte tenu de son statut de société cotée.

Compte tenu d'un nombre limité de tâches comme décrit ci-dessus et de son intégration au sein d'un groupe disposant des compétences nécessaires à son administration, Christian Dior a recours aux services spécialisés du Groupe dans les domaines inhérents à une activité de *holding*, à savoir juridique, financier et comptable. Une convention d'assistance a notamment été mise en place avec la société Groupe Arnault SAS.

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

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau de la maison mère, spécialisée par zone géographique et par catégorie de produits est en contact permanent avec les filiales, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

### 2.1.6. Les perspectives 2012

- Formalisation du processus d'auto-évaluation sur le contrôle interne dans les entités les plus significatives ;
- Missions de revue transverse, ayant pour objectif de confirmer l'homogénéisation des processus et contrôles appliqués au siège et dans les filiales ;
- Poursuite d'un plan d'audit à trois ans, initié en 2011, visant à couvrir la majorité des filiales les plus significatives du groupe à l'issue de cette période : le plan prévu peut être modifié en réponse à des changements d'environnement économique ou politique ou à des réorientations de stratégies internes ;
- Poursuite de la migration des applications comptables au sein d'un ERP (SAP), qui permettra notamment de faciliter le suivi des engagements de dépenses et l'amélioration des délais de clôture.

Pour ce qui concerne les prestations externes au Groupe, l'Assemblée générale de Christian Dior a nommé deux cabinets de premier plan pour le Commissariat aux comptes, l'un de ces cabinets exerçant par ailleurs les mêmes fonctions chez Christian Dior Couture et chez LVMH.

### 2.2.2. La gestion des risques

La maîtrise des risques se base en premier lieu sur une revue régulière des risques encourus par la Société afin de permettre une adaptation des procédures de contrôle interne.

### 2.2.3. Les activités de contrôle

#### *Les éléments clés des procédures de contrôle interne*

Compte tenu de l'activité de la Société, les systèmes de contrôle interne ont notamment pour but de prévenir les risques d'erreur et de fraude dans les domaines comptable et financier. Les principes suivants guident l'organisation de la Société :

- des délégations de pouvoirs très limitées, très précises et connues des contreparties ; des sous-délégations réduites au minimum ;
- un contrôle juridique en amont de la signature des contrats ;

- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et du paiement;
- des paiements sécurisés;
- des règles de procédure connues des utilisateurs potentiels;
- des bases de données intègres (une seule saisie pour tous les utilisateurs);
- des contrôles fréquents (internes et externes).

### *Le contrôle juridique et opérationnel exercé par la société mère sur les filiales*

#### **Le contrôle du patrimoine**

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement trimestriel entre le service Comptabilité de la Société et les services Titres des sociétés concernées.

#### **Le contrôle opérationnel**

Le contrôle opérationnel de Christian Dior sur ses filiales s'exerce au travers :

- des instances légales, Conseils d'administration et Assemblées générales, dans lesquelles la Société est systématiquement représentée;
- des informations de gestion permettant aux dirigeants de la société Christian Dior d'intervenir dans le processus de définition des objectifs et d'en contrôler la réalisation :
  - plans à trois ans et budgets annuels,
  - *reporting* mensuel sur les réalisations par rapport au budget et analyse des écarts,
  - réunions mensuelles d'analyse de performance.

#### **2.2.4. Système d'information et de communication**

Les plans stratégiques en termes de systèmes d'information et de communication de la société mère Christian Dior sont gérés au niveau de la Direction financière.

Les aspects de contrôle interne, tels que la séparation des tâches ou les droits d'accès, sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux systèmes d'information.

#### **2.2.5. Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère**

Les comptes sociaux et consolidés font l'objet d'instructions précises et d'un système de remontée d'informations permettant de traiter une information exhaustive dans les délais appropriés. Les contrôles exhaustifs réalisés au niveau des paliers de sous-consolidation (LVMH et Christian Dior Couture) garantissent l'intégrité de l'information.

L'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la Direction financière. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

Le présent rapport, issu de l'apport des différents acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques mentionnés en première partie de ce document, a été proposé, pour avis, dans sa version projet au Comité d'audit de la performance et approuvé par le Conseil d'administration dans sa délibération du 2 février 2012.

## Rapport des Commissaires aux comptes

### ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ CHRISTIAN DIOR

---

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Christian Dior 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 ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

#### **Autres informations**

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Breillot



# Comptes consolidés

1.	Compte de résultat consolidé	82
2.	État global des gains et pertes consolidés	83
3.	Bilan consolidé	84
4.	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	85
5.	Tableau de variation de la trésorerie consolidée	86
6.	Annexe aux comptes consolidés	88
7.	Rapport des Commissaires aux comptes	152



## 1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	<i>Notes</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Ventes</b>	<i>22-25</i>	<b>24 628</b>	<b>21 123</b>	<b>17 745</b>
Coût des ventes		(8 369)	(7 449)	(6 422)
<b>Marge brute</b>		<b>16 259</b>	<b>13 674</b>	<b>11 323</b>
Charges commerciales		(8 905)	(7 544)	(6 422)
Charges administratives		(2 031)	(1 792)	(1 545)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<i>22-25</i>	<b>5 323</b>	<b>4 338</b>	<b>3 356</b>
Autres produits et charges opérationnels	<i>24</i>	(120)	(166)	(192)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>5 203</b>	<b>4 172</b>	<b>3 164</b>
Coût de la dette financière nette		(204)	(197)	(242)
Autres produits et charges financiers		(96)	763	(155)
<b>Résultat financier</b>	<i>25</i>	<b>(300)</b>	<b>566</b>	<b>(397)</b>
Impôts sur les bénéfices	<i>26</i>	(1 462)	(1 476)	(867)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	<i>7</i>	7	7	2
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>		<b>3 448</b>	<b>3 269</b>	<b>1 902</b>
Part des minoritaires		2 169	2 008	1 207
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>1 279</b>	<b>1 261</b>	<b>695</b>
<b>Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i></b>	<i>27</i>	<b>7,14</b>	<b>7,06</b>	<b>3,90</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul		179 026 990	178 524 828	178 243 418
<b>Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i></b>	<i>27</i>	<b>7,09</b>	<b>7,03</b>	<b>3,89</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul		179 914 092	179 161 811	178 475 792

## 2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>3 448</b>	<b>3 269</b>	<b>1 902</b>
Variation du montant des écarts de conversion	195	694	(127)
Effets d'impôt	47	89	(20)
	<b>242</b>	<b>783</b>	<b>(147)</b>
Variation de valeur des investissements et placements financiers	1 634	294	114
Montants transférés en résultat	(38)	38	(11)
Effets d'impôt	(118)	(35)	(26)
	<b>1 478</b>	<b>297</b>	<b>77</b>
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	95	(20)	128
Montants transférés en résultat	(167)	(29)	(118)
Effets d'impôt	21	14	(2)
	<b>(51)</b>	<b>(35)</b>	<b>8</b>
Variation de valeur des terres à vignes	25	206	(53)
Effets d'impôt	(11)	(71)	18
	<b>14</b>	<b>135</b>	<b>(35)</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>	<b>1 683</b>	<b>1 180</b>	<b>(97)</b>
<b>Résultat global</b>	<b>5 131</b>	<b>4 449</b>	<b>1 805</b>
Part des minoritaires	3 187	2 720	1 138
<b>RÉSULTAT GLOBAL, PART DU GROUPE</b>	<b>1 944</b>	<b>1 729</b>	<b>667</b>

## 3. Bilan consolidé

### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Marques et autres immobilisations incorporelles, nettes	5	14 155	11 772	11 370
Écarts d'acquisition, nets	4	7 583	5 660	4 901
Immobilisations corporelles, nettes	6	8 371	7 060	6 395
Participations mises en équivalence	7	172	226	215
Investissements financiers	8	5 982	3 891	540
Autres actifs non courants		503	338	766
Impôts différés	26	762	699	555
<b>Actifs non courants</b>		<b>37 528</b>	<b>29 646</b>	<b>24 742</b>
Stocks et en-cours	9	7 681	6 139	5 802
Créances clients et comptes rattachés	10	1 952	1 629	1 515
Impôts sur les résultats		132	105	224
Autres actifs courants	11	1 486	1 270	1 237
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15	2 428	2 408	2 533
<b>Actifs courants</b>		<b>13 679</b>	<b>11 551</b>	<b>11 311</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>51 207</b>	<b>41 197</b>	<b>36 053</b>

### Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Capital		363	363	363
Primes		2 205	2 205	2 205
Actions auto-détenues et assimilés		(174)	(190)	(265)
Écarts de conversion		174	89	(219)
Écarts de réévaluation		1 118	538	378
Autres réserves		4 668	3 437	3 107
Résultat net, part du Groupe		1 279	1 261	695
Capitaux propres, part du Groupe	14	9 633	7 703	6 264
Intérêts minoritaires	16	15 309	11 867	9 857
<b>Capitaux propres</b>		<b>24 942</b>	<b>19 570</b>	<b>16 121</b>
Dette financière à plus d'un an	17	5 263	4 268	5 163
Provisions à plus d'un an	18	1 415	1 176	995
Impôts différés	26	4 826	4 254	4 023
Autres passifs non courants	19	4 505	3 944	3 086
<b>Passifs non courants</b>		<b>16 009</b>	<b>13 642</b>	<b>13 267</b>
Dette financière à moins d'un an	17	3 561	2 578	2 164
Fournisseurs et comptes rattachés		3 012	2 349	1 956
Impôts sur les résultats		459	451	224
Provisions à moins d'un an	18	358	346	354
Autres passifs courants	20	2 866	2 261	1 967
<b>Passifs courants</b>		<b>10 256</b>	<b>7 985</b>	<b>6 665</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>51 207</b>	<b>41 197</b>	<b>36 053</b>

## 4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital : Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions auto- détenues et as- similés	Écarts de réévaluation				Total des capitaux propres			
					Écarts de conversion	Investis- sements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises	Terres à vignes	Résultat et autres réserves	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<i>Notes</i>		14.1		14.2	14.4						16	
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>181 727 048</b>	<b>363</b>	<b>2 205</b>	<b>(256)</b>	<b>(167)</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>275</b>	<b>3 391</b>	<b>5 890</b>	<b>9 281</b>	<b>15 171</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(52)	34	3	(13)		(28)	(69)	(97)
Résultat net									695	695	1 207	1 902
<b>Résultat global</b>					<b>(52)</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>(13)</b>	<b>695</b>	<b>667</b>	<b>1 138</b>	<b>1 805</b>
Charges liées aux plans d'options									25	25	27	52
(Acquisitions)/cessions d'actions auto-détenues et assimilés				(9)					(22)	(51)	11	(20)
Augmentations de capital des filiales										-	29	29
Dividendes et acomptes versés									(287)	(287)	(603)	(890)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	11	11
Acquisitions et cessions de titres de minoritaires										-	(8)	(8)
Engagements d'achat de titres										-	(29)	(29)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>181 727 048</b>	<b>363</b>	<b>2 205</b>	<b>(265)</b>	<b>(219)</b>	<b>95</b>	<b>21</b>	<b>262</b>	<b>3 802</b>	<b>6 264</b>	<b>9 857</b>	<b>16 121</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					308	129	(12)	43		468	712	1 180
Résultat net									1 261	1 261	2 008	3 269
<b>Résultat global</b>					<b>308</b>	<b>129</b>	<b>(12)</b>	<b>43</b>	<b>1 261</b>	<b>1 729</b>	<b>2 720</b>	<b>4 449</b>
Charges liées aux plans d'options									27	27	26	53
(Acquisitions)/cessions d'actions auto-détenues et assimilés				75					(28)	47	155	202
Augmentations de capital des filiales										-	12	12
Dividendes et acomptes versés									(375)	(375)	(698)	(1 073)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										-	(3)	(3)
Acquisitions et cessions de titres de minoritaires									25	25	(87)	(62)
Engagements d'achat de titres									(14)	(14)	(115)	(129)
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>181 727 048</b>	<b>363</b>	<b>2 205</b>	<b>(190)</b>	<b>89</b>	<b>224</b>	<b>9</b>	<b>305</b>	<b>4 698</b>	<b>7 703</b>	<b>11 867</b>	<b>19 570</b>
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					84	631	(17)	5		703	980	1 683
Résultat net									1 279	1 279	2 169	3 448
<b>Résultat global</b>					<b>84</b>	<b>631</b>	<b>(17)</b>	<b>5</b>	<b>1 279</b>	<b>1 982</b>	<b>3 149</b>	<b>5 151</b>
Charges liées aux plans d'options									30	30	31	61
(Acquisitions)/cessions d'actions auto-détenues et assimilés				15		(1)		(1)	13	26	84	110
Augmentations de capital des filiales										-	4	4
Dividendes et acomptes versés									(396)	(396)	(803)	(1 199)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées				1	1	(24)	(2)	(11)	362	327	2 018	2 345
Acquisitions et cessions de titres de minoritaires									-	-	(784)	(784)
Engagements d'achat de titres									(39)	(39)	(257)	(296)
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>181 727 048</b>	<b>363</b>	<b>2 205</b>	<b>(174)</b>	<b>174</b>	<b>850</b>	<b>(10)</b>	<b>298</b>	<b>5 947</b>	<b>9 633</b>	<b>15 309</b>	<b>24 942</b>

## 5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	2011	2010	2009
<b>I - OPÉRATIONS ET INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION</b>				
Résultat opérationnel		5 203	4 172	3 164
Dotations nettes aux amortissements et provisions		1 070	837	863
Autres charges calculées		(35)	(117)	(41)
Dividendes reçus		61	20	21
Autres retraitements		(29)	(1)	(43)
<b>Capacité d'autofinancement générée par l'activité</b>		<b>6 270</b>	<b>4 911</b>	<b>3 964</b>
Coût de la dette financière nette : intérêts payés		(197)	(195)	(250)
Impôts payés		(1 557)	(905)	(906)
<b>Capacité d'autofinancement après intérêts financiers et impôts</b>		<b>4 516</b>	<b>3 811</b>	<b>2 808</b>
Variation des stocks et en-cours		(783)	(110)	115
Variation des créances clients et comptes rattachés		(71)	(14)	216
Variation des fournisseurs et comptes rattachés		339	298	(373)
Variation des autres créances et dettes		(33)	106	191
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>(548)</b>	<b>280</b>	<b>149</b>
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>		<b>3 968</b>	<b>4 091</b>	<b>2 957</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(1 835)	(1 103)	(783)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		31	33	26
Dépôts de garantie versés et autres flux d'investissements d'exploitation		(16)	(8)	(6)
<b>Investissements d'exploitation</b>		<b>(1 820)</b>	<b>(1 078)</b>	<b>(763)</b>
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (cash flow disponible)</b>		<b>2 148</b>	<b>3 013</b>	<b>2 194</b>
<b>II - INVESTISSEMENTS FINANCIERS</b>				
Acquisitions d'investissements financiers		(518)	(1 724)	(93)
Cessions d'investissements financiers	8	17	70	49
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés <sup>(a)</sup>	2.4	(785)	(61)	(277)
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements financiers</b>		<b>(1 286)</b>	<b>(1 715)</b>	<b>(321)</b>
<b>III - OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>				
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires <sup>(a)</sup>		97	121	42
Acquisitions et cessions d'actions autodétenues et assimilés par le Groupe		13	193	21
Dividendes et acomptes versés par la société Christian Dior	14.5	(396)	(375)	(287)
Dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées		(805)	(697)	(604)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	2.4	(1 413)	(185)	-
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations en capital</b>		<b>(2 504)</b>	<b>(943)</b>	<b>(828)</b>
<b>IV - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>				
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières		3 034	654	2 826
Remboursements d'emprunts et dettes financières		(1 405)	(1 386)	(2 496)
Acquisitions et cessions de placements financiers		6	(32)	321
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>		<b>1 635</b>	<b>(764)</b>	<b>651</b>
<b>V - INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION</b>				
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSorerIE (I+II+III+IV+V)</b>		<b>48</b>	<b>(239)</b>	<b>1 582</b>
<b>TRÉSorerIE NETTE À L'OUVERTURE</b>	15	<b>1 996</b>	<b>2 235</b>	<b>653</b>
<b>TRÉSorerIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	15	<b>2 044</b>	<b>1 996</b>	<b>2 235</b>
Opérations comprises dans le tableau ci-dessus, sans incidence sur la variation de la trésorerie : - investissements par location financement		3	6	12

(a) N'apparaissent pas dans ces rubriques les effets de la quote-part de l'acquisition de Bulgari réalisée par l'augmentation de capital réservée de LVMH SA.

# Annexe aux comptes consolidés

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	88
NOTE 2	VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES	94
NOTE 3	MARQUES, ENSEIGNES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	98
NOTE 4	ÉCARTS D'ACQUISITION	101
NOTE 5	ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉFINIE	102
NOTE 6	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	103
NOTE 7	PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	105
NOTE 8	INVESTISSEMENTS FINANCIERS	106
NOTE 9	STOCKS ET EN-COURS	107
NOTE 10	CLIENTS	108
NOTE 11	AUTRES ACTIFS COURANTS	109
NOTE 12	PLACEMENTS FINANCIERS	109
NOTE 13	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	110
NOTE 14	CAPITAUX PROPRES	110
NOTE 15	PLANS D'OPTIONS ET ASSIMILÉS	112
NOTE 16	INTÉRÊTS MINORITAIRES	116
NOTE 17	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	117
NOTE 18	PROVISIONS	120
NOTE 19	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	121
NOTE 20	AUTRES PASSIFS COURANTS	121
NOTE 21	INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ	122
NOTE 22	INFORMATION SECTORIELLE	129
NOTE 23	VENTES ET CHARGES PAR NATURE	133
NOTE 24	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	134
NOTE 25	RÉSULTAT FINANCIER	134
NOTE 26	IMPOTS SUR LES RÉSULTATS	135
NOTE 27	RÉSULTAT PAR ACTION	138
NOTE 28	ENGAGEMENTS DE RETRAITES, FRAIS MÉDICAUX ET AVANTAGES ASSIMILÉS	139
NOTE 29	ENGAGEMENTS HORS BILAN	142
NOTE 30	PARTIES LIÉES	144
NOTE 31	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	145

## 6. Annexe aux comptes consolidés

### NOTE 1 - PRINCIPES COMPTABLES

---

#### 1.1. Cadre général et environnement

Les comptes consolidés de l'exercice 2011 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2011.

Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes consolidés de l'exercice 2011 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 2 février 2012.

#### 1.2. Évolutions du référentiel comptable en 2011

##### *Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire en 2011*

Les nouvelles normes, amendements et interprétations qui s'appliquent au Groupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 se limitent à l'amendement d'IAS 24 sur les opérations avec les parties liées.

L'application de ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

##### *Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire postérieurement à 2011*

Les normes, amendements et interprétations qui s'appliqueront au Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, n'ont pas donné lieu à application anticipée en 2011 ; il s'agit de :

- l'amendement d'IAS 1 sur la présentation des gains et pertes enregistrés en capitaux propres ;
- l'amendement d'IFRS 7 sur les informations à fournir en cas de changement de méthode d'évaluation des actifs financiers.

L'application de ces textes en 2012 n'aura pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Les normes applicables au Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 (sous réserve d'adoption par l'Union européenne), et dont les effets sur les comptes du Groupe sont en cours d'analyse, sont les suivantes :

- les normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 sur la consolidation, redéfinissant la notion de contrôle exercé sur une entité, supprimant la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la consolidation des entités sous contrôle conjoint, seule la méthode de consolidation par mise en équivalence étant admise, et complétant les informations requises dans l'annexe aux comptes consolidés.

L'application de ces textes en 2013 ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe,

les entités consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle étant peu nombreuses ;

- les amendements de la norme IAS 19 relative aux engagements en matière d'avantages au personnel, prévoyant la reconnaissance immédiate des écarts actuariels en capitaux propres, et le calcul du rendement des actifs financiers selon le taux d'actualisation utilisé pour valoriser l'engagement, et non selon le taux de rendement attendu.

Le Groupe applique la méthode de reconnaissance partielle des écarts actuariels en compte de résultat (voir Note 1.21). En raison de ces amendements, le Groupe enregistrera en 2013, rétroactivement, une provision complémentaire de 84 millions d'euros ainsi que l'impôt différé actif attaché ; la provision, qui correspond au solde d'écarts actuariels non encore reconnus au 1<sup>er</sup> janvier 2011, date de transition vers la norme révisée, sera comptabilisée en contrepartie des capitaux propres. L'impact sur les comptes de résultat ultérieurs, actuellement en cours d'analyse, ne devrait pas être significatif.

#### 1.3. Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les normes IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1<sup>er</sup> janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe sont les suivantes :

- regroupement d'entreprises : l'exemption d'application rétrospective n'a pas été retenue. Le groupe Christian Dior a retraité rétrospectivement les acquisitions réalisées depuis 1988, date de première consolidation de LVMH. Les normes IAS 36 Dépréciations d'actifs et IAS 38 Immobilisations incorporelles ont été appliquées rétrospectivement depuis cette date ;
- valorisation des immobilisations corporelles et incorporelles : l'option d'évaluation de ces actifs à leur juste valeur à la date de transition n'a pas été retenue, à l'exception de l'ensemble immobilier détenu par Christian Dior Couture ;
- avantages au personnel : les écarts actuariels différés en normes françaises à la date de transition ont été comptabilisés ;
- conversion des comptes des filiales hors zone Euro : les réserves de conversion relatives à la consolidation des filiales hors zone Euro ont été annulées au 1<sup>er</sup> janvier 2004 en contrepartie des « Autres réserves » ;
- paiement en actions : la norme IFRS 2 sur les paiements en actions est appliquée à tous les plans d'options d'achat et de souscription ouverts à la date de transition, y compris ceux mis en place avant le 7 novembre 2002, l'application de la norme avant cette date étant optionnelle.



## 1.4. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs incorporels, des engagements d'achat de titres de minoritaires, de la détermination du montant des provisions pour risques et charges ou des provisions pour dépréciation des stocks et, le cas échéant, des actifs d'impôts différés. Ces hypothèses, estimations ou appréciations établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité.

## 1.5. Méthodes de consolidation

Les filiales dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sous contrôle conjoint sont consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les filiales de distribution détenues en commun avec le groupe Diageo sont consolidées à hauteur de la part de leur bilan et compte de résultat correspondant aux seules activités du Groupe (voir Note 1.23).

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

## 1.6. Conversion des états financiers des filiales hors zone Euro

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro ; les comptes des filiales utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euros :

- aux cours de clôture pour les postes du bilan ;
- aux cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

## 1.7. Opérations en devises et couvertures de change

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change latents résultant de cette conversion sont enregistrés :

- en coût des ventes pour les opérations à caractère commercial ;
- en résultat financier pour les opérations de nature financière.

Les pertes et gains de change résultant de la conversion et de l'élimination d'opérations ou créances et dettes intra-groupe

exprimées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont enregistrés au compte de résultat, à moins qu'ils ne proviennent d'opérations de financement intra-groupe à long terme pouvant être considérées comme des opérations en capital : ils sont dans ce cas inscrits dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

Lorsque des instruments dérivés sont affectés à la couverture d'opérations commerciales réalisées dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle de la société consolidée concernée, ceux-ci sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture ; la variation de valeur de marché de ces instruments dérivés est enregistrée :

- en coût des ventes pour la part efficace de la couverture des créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture ;
- en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour la part efficace de la couverture de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- en résultat financier pour la part inefficace de la couverture ; les variations de valeur liées aux points de terme des contrats à terme ainsi que la valeur temps dans le cadre des contrats d'options sont systématiquement considérées comme part inefficace.

Lorsque des instruments dérivés sont affectés à la couverture de situations nettes de filiales hors zone Euro, la variation de leur juste valeur est inscrite dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion », à hauteur de la part efficace, et en résultat financier pour la part inefficace.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 1.19 pour la définition des notions de part efficace et inefficace.

## 1.8. Marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles

Seules les marques et enseignes acquises, individualisables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, à la valeur déterminée lors de leur acquisition.

Les marques et écarts d'acquisition sont évalués à titre principal sur la base des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou selon la méthode des transactions comparables, méthode utilisant les multiples de chiffre d'affaires et de résultat retenus lors de transactions récentes portant sur des marques similaires, ou sur les multiples boursiers applicables aux activités concernées. D'autres méthodes sont utilisées à titre complémentaire : la méthode des royalties, donnant à la marque une valeur équivalente à la capitalisation des royalties qu'il faudrait verser pour son utilisation ; la méthode du différentiel de marge, applicable lorsqu'il est possible de mesurer la différence de revenus générée par une marque, par référence à un produit sans marque ; enfin, la méthode du coût de reconstitution d'une marque équivalente, notamment en termes de frais de publicité.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur la durée estimée de leur utilisation. Le classement d'une marque ou enseigne en actifs à durée d'utilisation définie ou indéfinie résulte en particulier de l'application des critères suivants :

- positionnement global de la marque ou enseigne sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale, de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité et susceptible de peser sur le futur de la marque ou enseigne ;
- ancienneté de la marque ou enseigne.

Les marques dont la durée d'utilisation est définie sont amorties sur une période comprise entre 15 et 40 ans, en fonction de l'estimation de la durée de leur utilisation.

Le montant de la dépréciation des marques et enseignes, et dans certains cas la charge d'amortissement, sont comptabilisés dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

Des tests de perte de valeur sont pratiqués pour les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles suivant la méthodologie présentée en Note 1.12.

Les frais de recherche ne sont pas immobilisés. Les frais de développement d'un nouveau produit ne sont immobilisés que si la décision de lancement de ce produit est effectivement prise.

Les immobilisations incorporelles autres que les marques et enseignes sont amorties sur les durées suivantes :

- droits au bail, pas de porte : selon les conditions de marché, le plus souvent 1 à 2 fois la durée du bail ;
- frais de développement : maximum trois ans ;
- logiciels : un à cinq ans.

## 1.9. Écarts d'acquisition

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise en droit ou en fait, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de prise de contrôle ; la différence entre le coût de la prise de contrôle et la quote-part du Groupe dans la juste valeur de ces actifs, passifs et passifs éventuels est inscrite en écart d'acquisition.

Le coût de la prise de contrôle est le prix payé par le Groupe dans le cadre d'une acquisition, ou l'estimation de ce prix si l'opération se fait sans versement de trésorerie, à l'exclusion des frais liés à l'acquisition qui sont présentés en « Autres produits et charges opérationnels ».

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, en application d'IAS 27 révisée, la différence entre la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis postérieurement à la prise de contrôle et le prix payé pour leur acquisition est portée en déduction des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel suivant la méthodologie

présentée en Note 1.12. La charge de dépréciation éventuelle est comprise dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

## 1.10. Engagements d'achat de titres de minoritaires

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe.

En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante :

- la valeur de l'engagement à la date de la clôture figure en « Autres passifs non courants » ;
- les intérêts minoritaires correspondants sont reclassés en « Autres passifs non courants » ;
- pour les engagements contractés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires reclassés est maintenue à l'actif du bilan, en écart d'acquisition, ainsi que les variations ultérieures de cette différence. Pour les engagements contractés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires reclassés est enregistrée en capitaux propres, en « Autres réserves ».

Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

## 1.11. Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles à l'exception des terres à vignes est constituée de leur coût d'acquisition. Les frais financiers supportés au cours de la période précédant la mise en exploitation ou durant la période de construction sont immobilisés.

Les terres à vignes sont comptabilisées à leur valeur de marché à la date de clôture. Cette valeur résulte de données officielles publiées sur les transactions récentes dans la même région, ou d'expertises indépendantes. L'écart entre le coût d'acquisition historique et la valeur de marché est inscrit en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Si la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée en résultat, du montant de la différence.

Les pieds de vignes, ou vignobles, pour les champagnes, cognac et autres vins produits par le Groupe, sont des actifs biologiques au sens d'IAS 41 Agriculture. Leur valeur de marché étant peu différente de leur valeur historique, aucune réévaluation de ces actifs n'est pratiquée.

Les immeubles locatifs ne sont pas réévalués à leur valeur de marché.

Les actifs financés par contrat de location financement sont immobilisés sur la base de la valeur actuelle des loyers futurs ou sur la base de leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

La base amortissable des immobilisations corporelles est constituée du coût d'acquisition de leurs composants, diminué de la valeur résiduelle ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de valeur de revente de l'immobilisation au terme de la période d'utilisation.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur la durée estimée de leur utilisation ; les durées retenues sont les suivantes :

- constructions, immeubles de placement 20 à 50 ans ;
- installations techniques, matériels et outillages 3 à 25 ans ;
- agencements de magasins 3 à 10 ans ;
- vignobles 18 à 25 ans.

Les frais d'entretien et de réparation sont enregistrés en charges lors de la réalisation des opérations.

### 1.12. Tests de perte de valeur des actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont réalisés pour les actifs immobilisés corporels et incorporels dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît, et au moins une fois par an pour les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, principalement les marques, enseignes et écarts d'acquisition. Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs à durée de vie indéfinie devient supérieure au montant le plus élevé de leur valeur d'utilité ou de marché, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence ; la dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition, est comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels ».

La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces actifs. La valeur de marché de l'actif est déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont établis au niveau du Groupe par secteur d'activité, un secteur d'activité correspondant à une ou plusieurs marques ou enseignes et à une équipe de Direction dédiée. Au sein du secteur d'activité, peuvent être déterminées des unités génératrices de trésorerie d'un niveau plus petit, tel un ensemble de magasins.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluri-annuels établis par la Direction des secteurs d'activité concernés. Les plans consistent en des projections à cinq ans (à l'exception de Christian Dior Couture dont les plans ont une durée de trois ans), cette durée pouvant être étendue lorsqu'il s'agit de marques en cours de repositionnement stratégique, ou dont le cycle de production est supérieur à cinq ans. À la valeur résultant des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie issus, le plus souvent, de la dernière année du plan. Lorsque plusieurs scénarios prévisionnels sont retenus, une probabilité de survenance est attribuée à chacun d'entre eux. Le taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels intègre le taux de rendement attendu par un investisseur dans le domaine d'activité concerné et la prime de risque propre à cette activité.

### 1.13. Investissements et placements financiers

Les actifs financiers sont présentés en actifs non courants (« Investissements financiers ») ou en actifs courants (« Placements financiers ») selon leur nature.

Les investissements financiers comprennent les prises de participation, stratégiques et non stratégiques, si la durée estimée et le mode de leur détention le justifient.

Les placements financiers incluent des placements temporaires en actions, parts de Sicav, ou Fonds Commun de Placement (FCP) et assimilés, à l'exclusion des placements relevant de la gestion de trésorerie au jour le jour, qui sont comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (Voir Note 1.16).

Investissements et placements financiers sont évalués au cours de clôture s'il s'agit d'actifs cotés et sur la base d'une estimation de leur valeur de réalisation à cette date s'il s'agit d'actifs non cotés.

Les variations de valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en capitaux propres en « Écarts de réévaluation ». En cas de perte de valeur jugée définitive, une dépréciation de ce montant est enregistrée en résultat financier, la dépréciation n'étant reprise en résultat qu'au moment de la cession des investissements et placements financiers sous jacents.

### 1.14. Stocks et en-cours

À l'exception des vins produits par le Groupe, les stocks sont comptabilisés à leur prix de revient, hors frais financiers. Le prix de revient est constitué du coût de production (produits finis), ou du prix d'achat majoré des frais accessoires (matières premières, marchandises) ; il ne peut excéder la valeur nette de réalisation.

Les stocks de vins produits par le Groupe, en particulier les vins de champagne, sont évalués en valeur de marché de la vendange correspondante, comme si les raisins récoltés avaient été acquis auprès de tiers. Jusqu'à la date de vendange, l'évaluation des raisins, comptabilisée *pro rata temporis*, se fait sur la base d'un rendement et d'une valeur de marché estimés.

Les mouvements de stocks sont valorisés, selon les métiers, au coût moyen pondéré ou par la méthode « premier entré-premier sorti » (FIFO).

Compte tenu du processus de vieillissement nécessaire au champagne et aux spiritueux (cognac, whisky), la durée de détention de ces stocks est le plus souvent supérieure à un an. Ces stocks restent classés en actifs courants conformément à l'usage de la profession.

Les dépréciations de stocks sont constatées principalement dans les activités autres que Vins et Spiritueux. Elles sont établies le plus souvent en raison de l'obsolescence des produits concernés (saison ou collection terminées, date limite d'utilisation proche...) ou sur la base de leurs perspectives d'écoulement.

## 1.15. Créances clients, autres créances et prêts

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés à leur valeur nominale. Une dépréciation est enregistrée lorsque leur valeur d'inventaire, fondée sur la probabilité de leur recouvrement, est inférieure à la valeur comptabilisée.

Lorsque l'échéance des créances et prêts est supérieure à un an, leur montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 1.16. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles dont la valeur dans le temps présente un risque de variation négligeable.

Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché et au cours de change à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en résultat financier.

## 1.17. Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'existe une obligation, vis-à-vis d'un tiers, entraînant pour le Groupe un décaissement probable dont le montant peut être évalué de façon fiable.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 1.18. Dette financière

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture du risque de variation de valeur de la dette financière résultant de l'évolution des taux d'intérêt, le montant couvert de la dette, ainsi que les instruments de couverture associés, figurent au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture ; les effets de cette réévaluation sont enregistrés dans le résultat financier de la période. La valeur de marché de la dette couverte est déterminée selon des méthodes similaires à celles décrites ci-après en Note 1.19.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Lorsqu'un instrument dérivé est incorporé à la dette financière, celle-ci est comptabilisée à sa valeur de marché ; les variations de valeur de marché sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à plus et moins d'un an et de la valeur de marché à la date de clôture des instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt, sous déduction du montant des placements financiers, de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de clôture ainsi que de la valeur de marché à cette date des instruments dérivés sur risque de change associés à l'un de ces éléments.

Voir également Note 1.19 pour la définition des notions de part efficace et inefficace.

## 1.19. Instruments dérivés

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de couverture des risques de change et de taux d'intérêt.

La mise en œuvre d'une comptabilité de couverture requiert, selon IAS 39, de démontrer et documenter l'efficacité de la relation de couverture lors de sa mise en place et pendant sa durée. L'efficacité de la couverture sur le plan comptable est vérifiée par le rapport des variations de valeur du dérivé et du sous-jacent couvert, ce rapport devant rester dans une fourchette comprise entre 80 et 125 %.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées selon les modalités précisées en Note 1.7 pour les couvertures de risque de change et en Note 1.18 pour les couvertures de risque de taux d'intérêt.

La valeur de marché est établie par référence à des données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés ; cette valeur est confirmée dans le cas d'instruments complexes par des cotations d'établissements financiers tiers.

Les instruments dérivés dont la maturité est supérieure à douze mois sont présentés en actifs et passifs non courants.

## 1.20. Actions Christian Dior et LVMH auto-détenues et assimilés

### *Actions auto-détenues Christian Dior*

Les actions Christian Dior détenues par le Groupe, sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objet de leur détention.

En cas de cession, le prix de revient des actions cédées est établi par catégorie d'affectation (voir Note 14.2) selon la méthode « premier entré - premier sorti » (FIFO). Les résultats de cession sont inscrits directement en capitaux propres.

### *Actions auto-détenues LVMH et assimilés*

Les achats/ventes par LVMH, de ses propres titres, à l'origine des variations de pourcentages d'intérêt du groupe Christian Dior dans LVMH, sont traités dans les comptes consolidés du groupe Christian Dior comme des acquisitions et des cessions d'intérêts minoritaires.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, en raison de la révision d'IFRS 3, les variations de pourcentage du groupe Christian Dior dans LVMH sont enregistrées dans les capitaux propres.

Cette disposition étant d'application prospective, les écarts d'acquisition enregistrés au 31 décembre 2009 sont maintenus à l'actif du bilan.

Les instruments dénouables en actions LVMH détenus par le Groupe, sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés.

### 1.21. Retraites, remboursement de frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

Lorsque les régimes d'indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux ou autres prévoient le versement par le Groupe de cotisations à des organismes extérieurs responsables du paiement des indemnités et retraites ou du remboursement des frais médicaux, ces cotisations sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au titre duquel elles sont dues, aucun passif n'étant comptabilisé au bilan.

Lorsque le versement des indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux ou autres sont à la charge du Groupe, le montant de l'engagement actuariel correspondant pour le Groupe donne lieu à provision au bilan, la variation de celle-ci étant comptabilisée dans le résultat opérationnel courant de l'exercice, y compris l'effet d'actualisation financière.

Si cet engagement est couvert, partiellement ou en totalité, par des fonds versés par le Groupe à des organismes financiers, le montant de ces placements dédiés vient en déduction de l'engagement actuariel au bilan.

L'engagement actuariel est calculé sur la base d'évaluations spécifiques au pays et à la société du Groupe concernée ; ces évaluations intègrent notamment des hypothèses de taux d'actualisation, de progression des salaires, d'inflation, d'espérance de vie, et de rotation des effectifs.

Les effets cumulés des écarts actuariels sont amortis dès lors que ceux-ci excèdent en fin d'exercice 10% du plus élevé du montant de l'engagement ou de la valeur de marché des placements venant en couverture. L'amortissement de ces écarts se fait à compter de l'exercice suivant leur constatation, sur la durée résiduelle moyenne d'activité du personnel concerné.

### 1.22. Impôts courants et différés

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture ; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables sont enregistrées en impôts différés actifs, et dépréciés si jugés non recouvrables, seul le montant dont l'utilisation est probable étant maintenu à l'actif du bilan.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts dus au titre des réserves distribuables des filiales sont provisionnés à hauteur des distributions envisagées.

## 1.23. Comptabilisation des ventes

### *Définition des ventes*

Les ventes incluent principalement des ventes au détail dans le cadre des magasins du Groupe et des ventes de gros à des distributeurs et agents. Sont assimilées à des opérations au détail les ventes effectuées dans le cadre de magasins appartenant à des tiers si les risques et avantages liés à la propriété du stock sont conservés par le Groupe.

Les ventes au détail proviennent des activités Mode et Maroquinerie, Distribution sélective et de Christian Dior Couture, ainsi que de certaines marques de Montres et Joaillerie ou de Parfums et Cosmétiques. Ces ventes sont comptabilisées lors de l'achat par la clientèle.

Les ventes de gros proviennent des activités Vins et Spiritueux et de certaines marques de Parfums et Cosmétiques ou de Montres et Joaillerie. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété, c'est-à-dire le plus souvent lors de l'expédition.

Les frais d'expédition et de transport refacturés aux clients ne sont compris dans les ventes que lorsqu'ils sont inclus forfaitairement dans le prix des produits facturés.

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. En particulier les sommes permettant le référencement des produits ou correspondant à des accords de participation publicitaire avec le distributeur viennent en déduction des ventes correspondantes.

### *Provision pour retours de produits*

Les sociétés du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques et dans une moindre mesure des activités Mode et Maroquinerie, ou Montres et Joaillerie, peuvent reprendre auprès de leurs clients et distributeurs les produits invendus ou périmés.

Lorsque cette pratique est établie, les ventes enregistrées sont diminuées d'un montant correspondant à une estimation de ces retours, en contrepartie de la réduction des créances clients et d'une inscription en stocks. Le taux de retour retenu pour l'établissement de ces estimations est calculé sur la base de statistiques historiques.

### *Activités en partenariat avec Diageo*

Une partie significative des ventes des activités Vins et Spiritueux est réalisée dans le cadre d'accords de distribution avec Diageo, consistant le plus souvent en un partenariat dans des entités communes. Celles-ci assurent les livraisons et les ventes à la clientèle des marques des deux groupes, le partage du compte de résultat et du bilan de ces entités entre le Groupe et Diageo étant régi par les accords de distribution. Sur la base de ces accords, le Groupe consolide ces entités à hauteur de la quote-part du compte de résultat et du bilan concernant ses propres marques.



## 1.24. Frais de publicité et de promotion

Les frais de publicité et de promotion incluent le coût de la réalisation des supports publicitaires, des achats d'espaces média, de la fabrication d'échantillons et de catalogues et de manière générale, le coût de l'ensemble des activités destinées à la promotion des marques et produits du Groupe.

Les frais de publicité et de promotion sont enregistrés en charge, s'il s'agit de biens, lors de leur réception ou de leur production, ou lors de la réalisation des prestations s'il s'agit de services.

## 1.25. Plans d'options et assimilés

Les plans d'options d'achat ou de souscription d'actions donnent lieu à enregistrement d'une charge constituée de l'amortissement de l'estimation du gain pour les bénéficiaires de ces plans ; l'estimation du gain est calculée selon la méthode Black & Scholes sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant attribué les options.

Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, l'estimation du gain est calculée sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant mis en place le plan et sous déduction du montant des dividendes anticipés sur la période d'acquisition des droits.

Pour l'ensemble des plans, la charge d'amortissement est répartie linéairement en résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves au bilan.

Pour les plans de rémunérations liées au cours de l'action LVMH et dénoués en numéraire, l'estimation du gain, réévaluée à chaque clôture en fonction du cours de l'action LVMH à cette date, est enregistrée en charge *pro rata temporis* sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une provision au bilan. Au-delà de cette date et jusqu'à dénouement, la variation de l'espérance de gain résultant de la variation du cours de l'action LVMH est enregistrée en compte de résultat.

## 1.26. Soldes intermédiaires du compte de résultat

L'activité principale du Groupe est la gestion et le développement de ses marques et enseignes. Le résultat opérationnel courant provient de ces activités, qu'il s'agisse d'opérations récurrentes ou non récurrentes, principales ou accessoires.

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les éléments constitutifs du résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme faisant partie des activités et du résultat opérationnel courants du Groupe. Il s'agit en particulier des effets des variations de périmètre et des dépréciations des marques et écarts d'acquisition. Il s'agit également, s'ils sont significatifs, des plus ou moins values de cession d'actifs immobilisés, des frais de restructuration, des frais liés à des litiges, ou de tout autre produit ou charge non courants susceptibles d'affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

## 1.27. Résultat par action

Le résultat par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions auto-détenues.

Le résultat par action après dilution est établi sur la base du nombre moyen pondéré d'actions avant dilution, majoré du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée, durant l'exercice, des options d'achat existantes ou tout autre instrument dilutif. Les fonds recueillis au titre de ces levées, augmentés de la charge restant à comptabiliser au titre des plans d'options et assimilés (voir Note 1.25), sont présumés affectés, dans ce calcul, au rachat d'actions Christian Dior à un prix correspondant à leur cours de bourse moyen sur l'exercice. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat net, part du Groupe après dilution.

## NOTE 2 - VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES

### 2.1. Exercice 2011

#### *Mode et Maroquinerie*

À la suite d'une offre publique d'achat réalisée en décembre 2011, le Groupe a acquis, pour 47 millions d'euros (82 millions de dollars Singapouriens), 51 % de Heng Long International Ltd. (« Heng Long »), la famille fondatrice conservant 49 % du capital de Heng Long par le biais d'un réinvestissement dans la structure d'acquisition. À la suite de cette opération, Heng Long a été retirée de la cote de la Bourse de Singapour en décembre 2011. Le capital détenu par la famille fondatrice fait l'objet d'engagements d'achat pouvant être exercés en plusieurs tranches, principalement à partir de décembre 2016.

Heng Long est réputé pour son expertise en matière de tannage et de finition du cuir de crocodile. Heng Long est consolidé par

intégration globale au 31 décembre 2011. L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 24 millions d'euros. Les intérêts minoritaires ont été valorisés à hauteur de leur quote-part dans l'actif net réévalué ; la différence entre la valeur de l'engagement d'achat portant sur les 49 % du capital détenus par la famille fondatrice et les intérêts minoritaires, 24 millions d'euros, a été portée en déduction des capitaux propres.

#### *Montres et Joaillerie*

##### *Bulgari*

Le 5 mars 2011, une de nos filiales, LVMH, a conclu avec la Famille Bulgari un Protocole, aux termes duquel celle-ci s'est engagée à lui apporter sa participation majoritaire dans le capital de la société Bulgari, sur la base d'une valeur de l'action Bulgari fixée à 12,25 euros et d'une parité de 0,108 action LVMH pour une action Bulgari, valorisant implicitement l'action LVMH à 113 euros.

Le 30 juin 2011, en application de ce Protocole, le Conseil d'administration de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA a approuvé l'apport de 55 % (48 % après dilution) du capital de Bulgari et, en rémunération de celui-ci, a émis 18 millions d'actions nouvelles, représentant 3,5 % du capital ainsi augmenté.

À la date de prise de contrôle, le 30 juin 2011, la participation du Groupe s'élevait à 76,1 % du capital (66 % après dilution) de Bulgari, soit 230,1 millions d'actions, résultant d'une part de

l'opération d'apport ci-dessus, et d'autre part d'acquisitions antérieures sur le marché : 57,9 millions d'actions acquises au cours du premier trimestre 2011 et 5,9 millions d'actions déjà détenues au 31 décembre 2010.

La valeur comptable de la participation retenue pour la première consolidation de Bulgari, sur la base des titres détenus au 30 juin 2011, s'établit de la façon suivante :

	Valeur comptable à la date de prise de contrôle (en millions d'euros)	Nombre d'actions (en millions)	Valeur par action (en euros)
Prix de revient historique des actions	739	63,8	11,58
Réévaluation à la date de prise de contrôle	42 <sup>(a)</sup>		
<b>Valeur des actions acquises antérieurement à la prise de contrôle</b>	<b>781</b>	<b>63,8</b>	
Valeur d'apport des actions apportées par les actionnaires familiaux	2 038	166,3	12,25
Réévaluation à la date de prise de contrôle	200 <sup>(b)</sup>		
<b>Valeur des actions apportées à la date de prise de contrôle</b>	<b>2 238</b>	<b>166,3</b>	
<b>VALEUR DES ACTIONS DÉTENUES AU 30 JUIN 2011</b>	<b>3 019</b>	<b>230,1</b>	

En application des normes IFRS :

- (a) Les titres Bulgari acquis par le Groupe antérieurement à la prise de contrôle ont été réévalués au cours convenu de la prise de contrôle soit 12,25 euros, générant un produit de 42 millions d'euros, enregistré en « Autres produits et charges opérationnels » (voir Note 24).  
(b) Les titres apportés par les actionnaires familiaux de Bulgari ont été réévalués par application de la parité d'échange au cours de bourse de LVMH du 30 juin 2011, date de prise de contrôle; l'effet de cette réévaluation, de 200 millions d'euros, a été enregistré en réserves consolidées.

Bulgari a été consolidé par intégration globale à compter du 30 juin 2011 à hauteur de 66 %, taux de détention après dilution. Le tableau suivant présente les modalités d'affectation provisoire au 31 décembre 2011 du prix payé par LVMH, à la date de prise de contrôle :

(en millions d'euros)	Allocation du prix
Marques, autres immobilisations incorporelles, et immobilisations corporelles, nettes	2 365
Autres actifs non courants	64
Provisions à plus d'un an	(69)
Actifs circulants	901
Passifs circulants	(319)
Dette financière nette	(24)
Impôts différés	(649)
<b>Actif net réévalué</b>	<b>2 269</b>
Intérêts minoritaires (34 %)	(772)
<b>Actif net réévalué part du Groupe (66 %)</b>	<b>1 497</b>
Écart d'acquisition provisoire	1 522
<b>Valeur comptable de la participation au 30 juin 2011</b>	<b>3 019</b>

L'écart d'acquisition provisoire, de 1 522 millions d'euros, reflète l'expertise et le savoir-faire de Bulgari, en particulier dans les métiers de la joaillerie et de l'horlogerie, ainsi que les synergies existant avec le réseau de distribution du groupe d'activités Montres et Joaillerie du Groupe. La valeur de la marque Bulgari a été estimée provisoirement à 2 100 millions d'euros.

La société Bulgari étant cotée à la Bourse de Milan (Italie), notre filiale LVMH a lancé, conformément à la réglementation

boursière applicable, subséquentement à l'apport, une offre publique d'achat (OPA) sur la totalité des actions Bulgari détenues par les actionnaires minoritaires, au prix de 12,25 euros par action. Au terme de l'OPA, le 28 septembre 2011, la participation de LVMH dans Bulgari était de 98,09 %, autorisant LVMH à engager une procédure de retrait obligatoire (OPRO) des titres de Bulgari restant en circulation. Au 31 décembre 2011, la participation du Groupe est de 100 %.



Le tableau ci-dessous détaille les acquisitions de titres postérieures au 30 juin 2011 :

	Valeur totale (en millions d'euros)	Nombre d'actions (en millions)	Valeur par action (en euros)
Actions acquises dans le cadre de l'OPA	1 338	109,2	
Actions acquises dans le cadre de l'OPRO	82	6,7	
Actions acquises sur le marché	33	2,7	
<b>Actions acquises postérieurement au 30 juin 2011</b>	<b>1 453</b>	<b>118,6</b>	<b>12,25</b>

En application du Protocole d'accord, les actions acquises dans le cadre de l'OPA comprennent 36,8 millions d'actions résultant de la conversion anticipée d'un emprunt obligataire convertible émis en 2009 par Bulgari et 9,5 millions d'actions émises à la suite de l'exercice anticipé d'options de souscription consenties antérieurement à la prise de contrôle par le Groupe au bénéfice de dirigeants et salariés de Bulgari.

Les titres acquis postérieurement au 30 juin 2011 représentent un décaissement de 1 453 millions d'euros. La différence entre ce montant et la quote-part des minoritaires dans les capitaux propres de Bulgari de 772 millions d'euros, soit 681 millions d'euros, a été comptabilisée en déduction des réserves consolidées.

Les frais d'acquisition de Bulgari ont été enregistrés en « Autres produits et charges opérationnels » ; ils représentent un montant de 16 millions d'euros, voir Note 24.

L'effet de l'acquisition de Bulgari sur la trésorerie du Groupe est un décaissement de 2 025 millions d'euros, net de la trésorerie acquise de 89 millions d'euros et du montant issu des levées d'options de souscription pour 60 millions d'euros. Ce montant correspond, pour 705 millions d'euros, aux acquisitions de titres sur le marché lors du premier semestre, et pour 1 453 millions d'euros, aux acquisitions de titres réalisées au second semestre dans le cadre de l'OPA, le solde représentant les frais d'acquisition associés.

Au cours du deuxième semestre 2011, les ventes consolidées de Bulgari ont été de 713 millions d'euros, le résultat opérationnel courant de 85 millions d'euros et le résultat net de 71 millions d'euros. Pour l'ensemble de l'année 2011, les ventes consolidées de Bulgari ont été de 1 272 millions d'euros, pour un résultat opérationnel de 109 millions d'euros, après charges non récurrentes de 16 millions d'euros liées au rapprochement avec le Groupe.

## ArteCad

En novembre 2011, le Groupe a acquis 100 % du capital de la société suisse ArteCad SA, pour un montant de 60 millions de francs suisses (49 millions d'euros), dont 14 millions font l'objet d'un paiement différé à 2015. ArteCad est l'un des leaders suisses de l'industrie de la fabrication de cadrans de montres. ArteCad est consolidé par intégration globale au 31 décembre 2011. L'écart d'acquisition provisoire s'élève à 46 millions de francs suisses (38 millions d'euros).

## Distribution sélective

La participation du Groupe dans la société détentrice des magasins Ile de Beauté, l'une des principales enseignes de distribution de parfums et cosmétiques en Russie, a été portée de 45 % à 65 % en juin 2011, pour un montant de 40 millions d'euros. Le partenaire du Groupe bénéficie d'une option de vente portant sur sa participation résiduelle de 35 %, exercable par tranches de 2013 à 2016. Ile de Beauté, antérieurement comptabilisée par mise en équivalence, a été consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juin 2011.

Le prix payé a été affecté à l'enseigne Ile de Beauté, estimée provisoirement à 12 millions d'euros ; l'écart d'acquisition provisoire s'élève à 128 millions d'euros, et représente les perspectives d'expansion de Sephora sur le marché russe. Les intérêts minoritaires ont été évalués à hauteur de leur quote-part dans l'actif net réévalué ; la différence entre la valeur de l'engagement d'achat portant sur les 35 % du capital non acquis et les intérêts minoritaires, 66 millions d'euros, a été portée en déduction des réserves consolidées.

## 2.2. Exercice 2010

### Vins et Spiritueux

En décembre 2010, le Groupe a cédé la société champenoise Montaudon acquise en 2008, dont elle a conservé les contrats d'approvisionnement en raisins et certains actifs industriels.

### Parfums et Cosmétiques

L'activité de La Brosse et Dupont a été cédée en septembre 2010.

### Distribution sélective

En juillet 2010, le Groupe a acquis pour 75 millions d'euros 70 % du capital de Sack's, le solde de 30 % faisant l'objet d'un engagement d'achat exercable à compter de l'exercice 2015. Sack's est leader au Brésil dans le domaine de la vente en ligne de parfums et cosmétiques et l'un des premiers distributeurs de produits de beauté dans ce pays. Sack's a été consolidé par intégration globale à compter d'août 2010. L'écart d'acquisition, déterminé sur la base de la quote-part d'actif net acquise par le Groupe, s'élève à 75 millions d'euros. La différence entre la valeur de l'engagement d'achat portant sur les 30 % du capital non acquis et les intérêts minoritaires, soit 30 millions d'euros, a été déduite des capitaux propres.

**Autres activités**

En novembre 2010, le Groupe a porté sa participation dans l'ensemble immobilier de la Samaritaine de 57 % à 99 % pour un montant de 176 millions d'euros. Les frais d'acquisition, constitués principalement des droits d'enregistrement, s'élèvent à 9 millions d'euros. La différence entre le prix d'acquisition, y compris frais d'acquisition et la valeur comptable des intérêts minoritaires, soit 81 millions d'euros, a été portée en déduction des capitaux propres.

**2.3. Exercice 2009****Vins et Spiritueux**

En août 2009, le Groupe a acquis auprès de Groupe Arnault pour 238 millions d'euros une participation de 50 % dans le domaine viticole de Château Cheval Blanc (Gironde, France), producteur du Saint-Émilion Grand Cru classé A du même nom.

Cette participation a été consolidée par intégration proportionnelle à compter d'août 2009. Le tableau suivant résume les modalités définitives d'affectation du prix payé, sur la base du bilan de Château Cheval Blanc à la date du 12 août 2009 :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Allocation du prix</b>
Marque	183
Terres à vignes et vignes	35
Autres actifs corporels	3
Stocks	9
Besoin en fonds de roulement, hors stocks	(11)
Dette financière nette	8
Impôts différés	(76)
Actif net acquis (50 %)	151
Écart d'acquisition	87
<b>MONTANT TOTAL DE L'ACQUISITION</b>	<b>238</b>

L'écart d'acquisition résultant de cette acquisition, soit 87 millions d'euros, correspond au savoir-faire œnologique de Château Cheval Blanc, ainsi qu'aux synergies résultant de son intégration dans le groupe d'activités Vins et Spiritueux.

**2.4. Incidence sur la trésorerie des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Montant payé pour l'acquisition de titres consolidés	(2 375)	(269)	(287)
Disponibilités/(découverts bancaires) des sociétés acquises	174	(10)	9
Montant reçu pour la cession de titres consolidés	8	38	1
(Disponibilités)/découverts bancaires des sociétés cédées	(5)	(5)	-
<b>INCIDENCES DES VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES SUR LA TRÉSORERIE</b>	<b>(2 198)</b>	<b>(246)</b>	<b>(277)</b>

• En 2011, l'incidence sur la trésorerie du Groupe, des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées comprend notamment :

- pour 2 025 millions d'euros, l'acquisition de Bulgari;
- pour 44 millions d'euros, l'acquisition de 51 % de Heng Long;
- pour 49 millions d'euros, l'acquisition d'ArteCad;
- pour 40 millions d'euros, l'acquisition de 20 % dans Ile de Beauté.

• En 2010, l'incidence, sur la trésorerie du Groupe, des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées comprenait notamment :

- pour 185 millions d'euros, l'acquisition des intérêts minoritaires dans la Samaritaine;
- pour 75 millions d'euros, l'acquisition de 70 % de Sack's.

- En 2010, l'incidence des cessions de titres consolidés sur la trésorerie du Groupe comprenait en particulier :
  - pour 20 millions d'euros, la cession de La Brosse et Dupont ;
  - pour 13 millions d'euros, la cession de Montaudon.
- En 2009, l'incidence des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées sur la trésorerie du Groupe comprenait en particulier :
  - pour 238 millions d'euros, l'acquisition de 50 % de Château Cheval Blanc ;
  - pour 24 millions d'euros, l'acquisition d'intérêts minoritaires dans certaines filiales de Sephora Europe.

## 2.5. Incidence des acquisitions sur le résultat de l'exercice

Si les acquisitions de l'exercice avaient été effectuées au 1<sup>er</sup> janvier, les incidences sur le compte de résultat consolidé auraient été les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011 Compte de résultat consolidé publié	Ajustements pro forma	2011 Compte de résultat pro forma
Ventes	24 628	664	25 292
Résultat opérationnel courant	5 323	40	5 363

Les acquisitions de 2010 et de 2009 n'ont pas eu d'effet significatif sur le résultat des exercices correspondants.

## NOTE 3 - MARQUES, ENSEIGNES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Marques	11 973	(461)	11 512	9 380	9 152
Enseignes	3 450	(1 406)	2 044	1 977	1 853
Licences de distribution	35	(34)	1	2	15
Droits au bail	469	(263)	206	137	117
Logiciels	696	(521)	175	144	111
Autres	445	(228)	217	132	122
<b>TOTAL</b>	<b>17 068</b>	<b>(2 913)</b>	<b>14 155</b>	<b>11 772</b>	<b>11 370</b>
dont : immobilisations en location financement	14	(14)	-	-	-

**3.1. Variations de l'exercice**

La variation du solde net des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles au cours de l'exercice 2011 est constituée des éléments suivants :

<b>Valeur brute</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Marques</b>	<b>Enseignes</b>	<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>9 806</b>	<b>3 339</b>	<b>1 184</b>	<b>14 329</b>
Acquisitions	-	-	265	265
Cessions, mises hors service	-	-	(33)	(33)
Effets des variations de périmètre	2 106	12	211	2 329
Effets des variations de change	61	99	16	176
Reclassements	-	-	2	2
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>11 973</b>	<b>3 450</b>	<b>1 645</b>	<b>17 068</b>

<b>Amortissements et dépréciations</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Marques</b>	<b>Enseignes</b>	<b>Autres immobilisations incorporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>(426)</b>	<b>(1 362)</b>	<b>(769)</b>	<b>(2 557)</b>
Amortissements	(32)	(1)	(159)	(192)
Dépréciations	(1)	-	(1)	(2)
Cessions, mises hors service	-	-	32	32
Effets des variations de périmètre	-	-	(135)	(135)
Effets des variations de change	(2)	(43)	(13)	(58)
Reclassements	-	-	(1)	(1)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>(461)</b>	<b>(1 406)</b>	<b>(1 046)</b>	<b>(2 913)</b>
<b>VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>11 512</b>	<b>2 044</b>	<b>599</b>	<b>14 155</b>

Les effets des variations de périmètre correspondent à l'évaluation provisoire de la marque Bulgari soit 2 100 millions d'euros.

Les effets des variations de change proviennent principalement des valeurs incorporelles comptabilisées en dollar US et en francs suisses, en raison de l'évolution de la parité de ces monnaies vis-à-vis de l'euro au cours de l'exercice. Il s'agit notamment de l'enseigne DFS Galleria et de la marque Donna Karan pour le dollar US, et des marques TAG Heuer et Hublot pour le franc suisse.

La valeur brute des marques donnant lieu à amortissement est de 784 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## 3.2. Variations des exercices antérieurs

Valeur nette (en millions d'euros)	Autres immobilisations incorporelles			Total
	Marques	Enseignes		
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>8 920</b>	<b>1 909</b>	<b>370</b>	<b>11 199</b>
Acquisitions	-	-	83	83
Cessions, mises hors service	-	-	(1)	(1)
Effets des variations de périmètre	277	-	2	279
Amortissements	(32)	-	(101)	(133)
Dépréciations	-	-	-	-
Effets des variations de change	(1)	(56)	-	(57)
Autres mouvements	(12)	-	12	-
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>9 152</b>	<b>1 853</b>	<b>365</b>	<b>11 370</b>
Acquisitions	1	-	139	140
Cessions, mises hors service	-	-	(13)	(13)
Effets des variations de périmètre	(2)	-	4	2
Amortissements	(34)	-	(109)	(143)
Dépréciations	-	-	-	-
Effets des variations de change	263	124	29	416
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>9 380</b>	<b>1 977</b>	<b>415</b>	<b>11 772</b>

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2009 provenaient principalement de l'acquisition de 50% de Château Cheval Blanc pour 183 millions d'euros, et de la valorisation de la marque Royal Van Lent-Feadship à hauteur de 92 millions d'euros.

## 3.3. Marques et enseignes

La répartition des marques et enseignes par groupe d'activités est la suivante :

(en millions d'euros)	2011		2010	2009
	Brut	Amortissements et dépréciations		
		Net	Net	Net
Christian Dior Couture	34	(1)	33	34
Vins et Spiritueux	2 987	(47)	2 940	2 937
Mode et Maroquinerie	3 909	(353)	3 556	3 543
Parfums et Cosmétiques	1 288	(23)	1 265	1 262
Montres et Joaillerie	3 524	(6)	3 518	1 167
Distribution sélective	3 407	(1 358)	2 049	1 853
Autres activités	274	(79)	195	209
<b>MARQUES ET ENSEIGNES</b>	<b>15 423</b>	<b>(1 867)</b>	<b>13 556</b>	<b>11 005</b>

Les marques et enseignes comptabilisées sont celles acquises par le Groupe. Elles comprennent principalement au 31 décembre 2011 :

- Vins et Spiritueux : Hennessy, les champagnes Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Belvedere, Glenmorangie, Newton Vineyards et Numanthia Termes ;
- Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan New York, Céline, Loewe, Givenchy, Kenzo, Thomas Pink, Berluti et Pucci ;
- Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Make Up for Ever, Benefit Cosmetics, Fresh et Acqua di Parma ;
- Montres et Joaillerie : Bulgari, TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet et Fred ;
- Distribution sélective : DFS Galleria, Sephora, Le Bon Marché, Ile de Beauté et Ole Henriksen ;
- Autres activités : les titres de presse du groupe Les Echos-Investir et la marque Royal Van Lent-Feadship.

Ces marques et enseignes figurent au bilan à la valeur déterminée lors de leur acquisition par le Groupe, qui peut être

très inférieure à leur valeur d'utilité ou de cession à la date d'établissement des comptes du Groupe ; c'est notamment le cas, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive, des marques Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior, ou de l'enseigne Sephora.

Ne figurent pas à l'actif du bilan les marques qui ont été développées par le Groupe, notamment Dom Pérignon, ainsi que l'enseigne de joaillerie De Beers Diamond Jewellers développée en joint-venture avec le groupe De Beers.

Les marques et enseignes développées par le Groupe, ainsi que Louis Vuitton, Moët & Chandon, Ruinart, Hennessy, Veuve Clicquot, Parfums Christian Dior et Sephora représentent 36% du total des marques et enseignes inscrites au bilan et 62% des ventes totales du Groupe.

Voir également Note 5 pour l'évaluation des marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

## NOTE 4 - ÉCARTS D'ACQUISITION

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Écarts d'acquisition sur titres consolidés	6 953	(1 186)	5 767	4 039	3 962
Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires	1 816	-	1 816	1 621	939
<b>TOTAL</b>	<b>8 769</b>	<b>(1 186)</b>	<b>7 583</b>	<b>5 660</b>	<b>4 901</b>

Les variations sur les exercices présentés du solde net des écarts d'acquisition s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>6 778</b>	<b>(1 118)</b>	<b>5 660</b>	<b>4 901</b>	<b>5 054</b>
Effets des variations de périmètre	1 743	-	1 743	21	19
Variation des engagements d'achat de titres de minoritaires	203	-	203	701	(95)
Variation des dépréciations	-	(49)	(49)	(54)	(56)
Effets des variations de change	43	(19)	24	91	(21)
Reclassements	2	-	2	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>8 769</b>	<b>(1 186)</b>	<b>7 583</b>	<b>5 660</b>	<b>4 901</b>

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2011 correspondent principalement à l'acquisition de Bulgari pour 1 522 millions d'euros, de Ile de Beauté pour 128 millions d'euros, de ArteCad pour 38 millions d'euros, et de Heng Long pour 24 millions d'euros.

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2010 résultaient principalement de l'acquisition de 70% de Sack's pour 76 millions d'euros, net de la cession de La Brosse et Dupont à hauteur de 46 millions d'euros.

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2009 résultaient de l'acquisition de 50% de Château Cheval Blanc pour 87 millions d'euros, de l'allocation du prix d'acquisition de Royal Van Lent à la marque, soit un impact négatif de 67 millions d'euros et de la finalisation de l'allocation des prix d'acquisition de Montaudon et Hublot pour 26 millions d'euros.

Voir également Note 19 pour les écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires.

## NOTE 5 - ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

Les marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie ainsi que les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test annuel de perte de valeur. Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée à ce titre au cours de l'exercice 2011. Comme décrit en Note 1.12, l'évaluation est effectuée le plus souvent à

partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus de ces actifs, déterminés dans le cadre de plans pluri-annuels établis au cours de chaque exercice.

Les principaux paramètres retenus pour la détermination des flux prévisionnels sont les suivants :

Groupe d'activités (en pourcentage)	2011		2010		2009	
	Taux d'actualisation Après impôt	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance au-delà de la durée des plans
Christian Dior Couture	8,6	2,0	8,6	2,0	8,2	2,0
Vins et Spiritueux	7,5 à 11,2	2,0	7,5 à 11,6	2,0	7,5 à 11,6	2,0
Mode et Maroquinerie	8 à 13,3	2,0	8,7 à 12,8	2,0	8,7 à 12,8	2,0
Parfums et Cosmétiques	8 à 8,4	2,0	8	2,0	8	2,0
Montres et Joaillerie	8,5 à 10,3	2,0	9,5 à 10,8	2,0	9,5 à 10,8	2,0
Distribution sélective	8,4 à 9,6	2,0	7,5 à 8,6	2,0	7,5 à 8,6	2,0
Autres	6,5 à 8,2	2,0	7,5 à 10	2,0	7,5	2,0

La durée des plans est de cinq ans, à l'exception de Christian Dior Couture dont la durée des plans est de trois ans, mais peut être étendue jusqu'à dix ans pour les marques dont le cycle de production s'étend sur une période supérieure à cinq ans, ou pour les marques qui sont en cours de repositionnement stratégique.

En 2011, la hausse des primes de risque étant compensée par une baisse des taux d'intérêt, les taux d'actualisation restent ainsi proches de ceux retenus en 2010. Les taux de croissance annuelle retenus pour la période au-delà de la durée des plans sont ceux habituellement retenus par le marché pour les activités concernées.

Au 31 décembre 2011, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie dont les valeurs nettes comptables sont les plus significatives ainsi que les paramètres retenus pour le test de perte de valeur de ces actifs sont les suivants :

	Marques et enseignes (en millions d'euros)	Écarts d'acquisition (en millions d'euros)	Total (en millions d'euros)	Taux d'actualisation après impôt (en pourcentage)	Taux de croissance au-delà de la durée des plans (en pourcentage)	Période couverte par les flux de trésorerie prévisionnels
Louis Vuitton	2 058	623	2 681	8,0	2,0	5 ans
Fendi	713	401	1 114	9,5	2,0	5 ans
Bulgari	2 100	1 522	3 622	8,5	2,0	10 ans
TAG Heuer	1 021	192	1 213	9,2	2,0	5 ans
DFS Galleria	1 769	14	1 783	9,6	2,0	5 ans
Hennessy	1 067	47	1 114	7,5	2,0	5 ans
Sephora	281	624	905	8,4	2,0	5 ans

Au 31 décembre 2011, pour les secteurs d'activité listés ci-dessus, une variation de 0,5 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2011 n'entraînerait pas de dépréciation de ces incorporels. Le Groupe

considère que des variations supérieures à la limite de 0,5 % indiquée ci-dessus conduiraient à des niveaux d'hypothèses non pertinents, au regard de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance des activités concernées à moyen et long terme.



Parmi les autres secteurs d'activité, huit présentent des actifs incorporels ayant une valeur comptable proche de leur valeur d'utilité. Le montant de ces actifs incorporels au 31 décembre 2011, ainsi que le montant de la dépréciation qui résulterait

d'une variation de 0,5 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2011 sont détaillés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montant des actifs incorporels concernés au 31/12/2011	Montant de la dépréciation	
		Variation du taux d'actualisation après impôt + 0,5 %	Variation du taux de croissance -0,5 %
Vins et Spiritueux	318	(25)	(18)
Montres et Joaillerie	457	(18)	(9)
Autres groupes d'activités	474	(25)	(17)
<b>TOTAL</b>	<b>1 249</b>	<b>(68)</b>	<b>(44)</b>

## NOTE 6 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Terrains	1 070	-	1 070	1 042	940
Terres à vignes et vignobles	1 965	(98)	1 867	1 828	1 611
Constructions	2 629	(1 150)	1 479	1 067	973
Immeubles locatifs	604	(68)	536	298	287
Installations techniques, matériels et outillages	5 805	(3 822)	1 983	1 717	1 658
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 058	(622)	1 436	1 108	926
<b>TOTAL</b>	<b>14 131</b>	<b>(5 760)</b>	<b>8 371</b>	<b>7 060</b>	<b>6 395</b>
dont : immobilisations en location financement	265	(147)	118	118	140
coût historique des terres à vignes et vignobles	650	(98)	552	538	531

### 6.1. Variations de l'exercice

La variation des immobilisations corporelles au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

<i>Valeur brute (en millions d'euros)</i>	Terres à vignes et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles et en-cours	Total
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>1 919</b>	<b>3 014</b>	<b>359</b>	<b>4 911</b>	<b>1 754</b>	<b>11 957</b>
Acquisitions	18	312	237	514	613	1 694
Variation de la valeur de marché des terres à vignes	25	-	-	-	-	25
Cessions, mises hors service	(1)	(38)	(1)	(303)	(50)	(393)
Effets des variations de périmètre	-	306	-	232	56	594
Effets des variations de change	2	82	10	117	18	229
Autres mouvements, y compris transferts	2	23	(1)	334	(333)	25
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>1 965</b>	<b>3 699</b>	<b>604</b>	<b>5 805</b>	<b>2 058</b>	<b>14 131</b>

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Terres à vignes et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles et en-cours	Total
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>(91)</b>	<b>(905)</b>	<b>(61)</b>	<b>(3 194)</b>	<b>(646)</b>	<b>(4 897)</b>
Amortissements	(7)	(89)	(5)	(538)	(110)	(749)
Dépréciations	-	(1)	-	2	1	2
Cessions, mises hors service	1	24	1	291	39	356
Effets des variations de périmètre	-	(159)	-	(188)	(29)	(376)
Effets des variations de change	(1)	(22)	(2)	(71)	(6)	(102)
Autres mouvements, y compris transferts	-	2	(1)	(124)	129	6
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>(98)</b>	<b>(1 150)</b>	<b>(68)</b>	<b>(3 822)</b>	<b>(622)</b>	<b>(5 760)</b>
<b>VALEUR NETTE</b>						
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>1 867</b>	<b>2 549</b>	<b>536</b>	<b>1 983</b>	<b>1 436</b>	<b>8 371</b>

Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent des investissements immobiliers affectés à l'exploitation commerciale ou locative, les investissements de Louis Vuitton, Christian Dior Couture, DFS et Sephora dans leurs réseaux de distribution, ainsi que ceux des maisons de champagne et de Parfums Christian Dior dans leurs outils de production.

## 6.2. Variations des exercices antérieurs

Valeur nette (en millions d'euros)	Terres à vignes et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Installations techniques, matériels et outillages	Autres immobilisations corporelles et en-cours	Total
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>1 613</b>	<b>1 913</b>	<b>293</b>	<b>1 641</b>	<b>885</b>	<b>6 345</b>
Acquisitions	4	51	3	322	346	726
Cessions, mises hors service	(1)	(3)	-	(8)	(10)	(22)
Amortissements	(6)	(69)	(4)	(437)	(97)	(613)
Dépréciations	-	-	-	-	-	-
Variation de la valeur de marché des terres à vignes	(53)	-	-	-	-	(53)
Effets des variations de périmètre	43	16	-	1	(1)	59
Effets des variations de change	3	(24)	(3)	(11)	(5)	(40)
Autres, y compris transferts	8	29	(2)	150	(192)	(7)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>1 611</b>	<b>1 913</b>	<b>287</b>	<b>1 658</b>	<b>926</b>	<b>6 395</b>
Acquisitions	5	159	3	363	417	947
Cessions, mises hors service	(2)	(4)	(1)	(11)	(11)	(29)
Amortissements	(6)	(76)	(5)	(500)	(107)	(694)
Dépréciations	-	-	-	-	-	-
Variation de la valeur de marché des terres à vignes	206	-	-	-	-	206
Effets des variations de périmètre	1	(10)	-	(1)	(3)	(13)
Effets des variations de change	10	106	8	88	33	245
Autres, y compris transferts	3	21	6	120	(147)	3
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>1 828</b>	<b>2 109</b>	<b>298</b>	<b>1 717</b>	<b>1 108</b>	<b>7 060</b>

Les acquisitions d'immobilisations corporelles de 2010 et 2009 reflétaient les investissements de Louis Vuitton, Christian Dior

Couture, Sephora et DFS dans leurs réseaux de distribution, ceux de Parfums Christian Dior, et des marques de champagne dans leurs outils de production. S'y ajoutaient en 2010 les effets des investissements immobiliers affectés à l'exploitation

administrative ou commerciale ainsi que ceux de Glenmorangie dans son outil de production.

## NOTE 7 - PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>Part dans l'actif net des participations mises en équivalence au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>226</b>	-	<b>226</b>	<b>215</b>	<b>219</b>
Part dans le résultat de l'exercice	7	-	7	7	2
Dividendes versés	(12)	-	(12)	(5)	(9)
Effets des variations de périmètre	(57)	-	(57)	-	8
Effets des variations de change	3	-	3	9	(5)
Autres, y compris transferts	5	-	5	-	-
<b>PART DANS L'ACTIF NET DES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>172</b>	-	<b>172</b>	<b>226</b>	<b>215</b>

Au 31 décembre 2011, les titres mis en équivalence comprennent principalement :

- une participation de 40 % dans Mongoual SA, société immobilière propriétaire d'un immeuble à Paris (France), siège social de la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SA ;
- une participation de 49 % dans Edun, société associant mode, commerce équitable et développement durable ;

- une participation de 45 % dans PT. Sona Topas Tourism Industry Tbk (STTI), société de distribution indonésienne, titulaire notamment de licences de ventes en duty-free dans les aéroports.

Les effets de variation de périmètre proviennent de la mise en équivalence de l'investissement précité dans STTI et de la fin de la mise en équivalence de Ile de Beauté, consolidée par intégration globale depuis juin 2011 (voir Note 2).

## NOTE 8 - INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(en millions d'euros)	2011			2010	2009
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>TOTAL</b>	<b>6 136</b>	<b>(154)</b>	<b>5 982</b>	<b>3 891</b>	<b>540</b>

Les investissements financiers ont évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2011		2010	2009
	Total	dont Hermès		
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>3 891</b>	<b>3 345</b>	<b>540</b>	<b>375</b>
Acquisitions	496	427	2 756	89
Cessions à valeur de vente	(17)	-	(70)	(38)
Variations de valeur de marché	1 613	1 666	(114)	93
Variation du montant des dépréciations	(6)	-	(12)	(1)
Reclassement de « Autres actifs non courants » à « Investissements financiers »	-	-	775	-
Autres reclassements	(7)	-	(3)	29
Effets des variations de périmètre	6	-	-	(2)
Effets des variations de change	6	-	19	(5)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>5 982</b>	<b>5 438</b>	<b>3 891</b>	<b>540</b>

Au 31 décembre 2011, les investissements financiers incluent principalement une participation dans Hermès International SCA (« Hermès ») d'un montant brut et net de 5 438 millions d'euros (3 345 millions d'euros au 31 décembre 2010). Au cours de l'exercice 2011, la participation dans Hermès a été portée de 20,2 % à 22,4 % par acquisition de titres sur le marché. Compte tenu du statut juridique de la société Hermès, la participation du Groupe n'est pas mise en équivalence.

La participation dans Hermès, de 23,6 millions de titres, représente, sur la base du cours de bourse du titre au 31 décembre 2011, un montant de 5,4 milliards d'euros, pour un prix de revient comptable global de 3,4 milliards d'euros, (2,4 milliards en trésorerie après déduction du gain comptabilisé en 2010, lors du dénouement d'« *equity linked swaps* » portant sur 12,8 millions de titres). Les acquisitions réalisées au cours de l'exercice 2011 représentent une sortie de trésorerie de 0,4 milliard d'euros.

Le cours de l'action Hermès à la Bourse de Paris, retenu pour la valorisation de la participation, est de 230,35 euros au 31 décembre 2011 (156,75 au 31 décembre 2010).

L'augmentation de la participation dans Hermès au cours de l'exercice 2010 résultait :

- du reclassement en « Investissements financiers » en octobre 2010 de 4,5 millions de titres comptabilisés jusqu'à cette date, en raison de l'objectif et du mode de leur détention, en « Autres actifs non courants », soit 775 millions d'euros (419 millions d'euros au cours de bourse du 31 décembre 2009) ;
- du dénouement en octobre 2010 de contrats d'« *equity linked swaps* » (ci-après « ELS »), à hauteur de 12,8 millions de titres. Dénouables en numéraire lors de leur souscription en 2008, ces ELS ont été transformés en octobre 2010, par avenant aux contrats initiaux, en ELS dénouables en titres ;
- enfin, d'acquisitions sur le marché à hauteur de 3,3 millions de titres, soit 496 millions d'euros.

Les dépréciations des investissements financiers sont établies en application des principes comptables décrits en Note 1.13.

Au 31 décembre 2011, les investissements financiers détenus par le Groupe sont notamment les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Pourcentage d'intérêt	Valeur nette des titres	Écarts de réévaluation	Dividendes encaissés	Capitaux propres <sup>(e)</sup>	Résultat net <sup>(e)</sup>
Hermès International SCA (France) <sup>(a)</sup>	22,4%	5 438	2 011	32	2 150 <sup>(d)</sup>	422 <sup>(d)</sup>
Hengdeli Holdings Ltd (Chine) <sup>(a)</sup>	6,3%	70	47	1	489 <sup>(d)</sup>	62 <sup>(d)</sup>
Tod's SpA (Italie) <sup>(a)</sup>	3,5%	67	20	2	612 <sup>(d)</sup>	109 <sup>(d)</sup>
L Real Estate SCA (Luxembourg) <sup>(b)</sup>	32,2%	84	2	-	260 <sup>(e)</sup>	16 <sup>(e)</sup>
L Capital 2 FCPR (France) <sup>(b)</sup>	18,5%	54	4	-	336 <sup>(e)</sup>	(6) <sup>(e)</sup>
Sociedad Textil Lonia SA (Espagne) <sup>(b)</sup>	25,0%	31	22	2	121 <sup>(d)</sup>	35 <sup>(d)</sup>
Autres participations		238	36	12		
<b>TOTAL</b>		<b>5 982</b>	<b>2 142</b>	<b>49</b>		

(a) Évaluation au cours de bourse de clôture au 31 décembre 2011.

(b) Évaluation à la valeur de réalisation estimée.

(c) Les données comptables fournies sont antérieures au 31 décembre 2011, les chiffres à fin 2011 étant indisponibles à la date d'établissement des états financiers.

(d) Données consolidées.

(e) Données sociales.

## NOTE 9 - STOCKS ET EN-COURS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Vins et eaux-de-vie en cours de vieillissement	3 403	3 235	3 189
Autres matières premières et en-cours	1 320	770	741
	<b>4 723</b>	<b>4 005</b>	<b>3 930</b>
Marchandises	834	670	537
Produits finis	2 902	2 165	2 007
	<b>3 736</b>	<b>2 835</b>	<b>2 544</b>
<b>Valeur brute</b>	<b>8 459</b>	<b>6 840</b>	<b>6 474</b>
Provision pour dépréciation	(778)	(701)	(672)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>7 681</b>	<b>6 139</b>	<b>5 802</b>

La variation du stock net au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011			2010	2009
	Valeur brute	Provision pour dépréciation	Valeur nette	Valeur nette	Valeur nette
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>6 840</b>	<b>(701)</b>	<b>6 139</b>	<b>5 802</b>	<b>5 963</b>
Variation du stock brut	785	-	785	110	(114)
Effets de la mise à valeur de marché des vendanges	14	-	14	(3)	13
Variation de la provision pour dépréciation	-	(65)	(65)	11	(56)
Effets des variations de périmètre	694	-	694	(39)	38
Effets des variations de change	152	(12)	140	265	(31)
Reclassements	(26)	-	(26)	(7)	(11)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>8 459</b>	<b>(778)</b>	<b>7 681</b>	<b>6 139</b>	<b>5 802</b>

Les effets des variations de périmètre reflètent essentiellement l'intégration de Bulgari et de Ile de Beauté.

Les effets de la mise à valeur de marché des vendanges sur le coût des ventes des activités Vins et Spiritueux sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Mise à valeur de marché de la récolte de l'exercice	50	36	43
Effets des sorties de stocks	(36)	(39)	(30)
<b>INCIDENCE NETTE SUR LE COÛT DES VENTES DE L'EXERCICE</b>	<b>14</b>	<b>(3)</b>	<b>13</b>

## NOTE 10 - CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Créances à valeur nominale	2 186	1 839	1 737
Provision pour dépréciation	(69)	(62)	(68)
Provision pour retours et reprises de produits	(165)	(148)	(154)
<b>MONTANT NET</b>	<b>1 952</b>	<b>1 629</b>	<b>1 515</b>

Le montant de la dotation aux provisions pour dépréciation est, pour 2011, de 11 millions d'euros (10 millions d'euros en 2010, 22 millions d'euros en 2009).

La part des ventes réalisées par le Groupe dans ses propres magasins représente environ 64 % des ventes. Le solde clients est constitué essentiellement d'en-cours sur des clients grossistes ou des agents, de nombre limité et avec lesquels le Groupe

entretient des relations le plus souvent continues. Des assurances crédit sont souscrites lorsque la probabilité de non-recouvrement de ces créances le justifie.

Au 31 décembre 2011, la ventilation de la valeur brute et de la provision pour dépréciation des créances clients, en fonction de l'ancienneté des créances, s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute des créances	Provision pour dépréciation	Valeur nette des créances
<b>Non échues</b>			
moins de 3 mois	1 817	(13)	1 804
plus de 3 mois	108	(2)	106
	<b>1 925</b>	<b>(15)</b>	<b>1 910</b>
<b>Échues</b>			
moins de 3 mois	168	(7)	161
plus de 3 mois	93	(47)	46
	<b>261</b>	<b>(54)</b>	<b>207</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 186</b>	<b>(69)</b>	<b>2 117</b>

Au cours de chacun des exercices présentés, aucun client n'a représenté un montant de chiffre d'affaires excédant 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La valeur actuelle des créances clients n'est pas différente de leur valeur comptable.

**NOTE 11 - AUTRES ACTIFS COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Placements financiers	145	219	218
Valeur de marché des instruments dérivés	147	209	302
Créances d'impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	483	277	208
Fournisseurs : avances et acomptes	169	147	117
Charges constatées d'avance	265	201	184
Autres créances, nettes	277	217	208
<b>TOTAL</b>	<b>1 486</b>	<b>1 270</b>	<b>1 237</b>

La valeur actuelle des autres actifs courants n'est pas différente de leur valeur comptable.

Voir également Note 12 Placements financiers et Note 21 Instruments financiers et gestion des risques de marché.

**NOTE 12 - PLACEMENTS FINANCIERS**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Valeurs mobilières de placement non cotées, parts de Sicav et de fonds non monétaires	14	32	71
Valeurs mobilières de placement cotées	131	187	147
<b>TOTAL</b>	<b>145</b>	<b>219</b>	<b>218</b>
Dont coût historique des placements financiers	161	280	336

La valeur nette des placements financiers a évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>219</b>	<b>218</b>	<b>590</b>
Acquisitions	256	55	15
Cessions à valeur de vente	(285)	(106)	(343)
Variations de valeur de marché	21	74	50
Variation du montant des dépréciations	(1)	(26)	(31)
Reclassement de/(en) Investissements financiers <sup>(a)</sup>	7	-	(59)
Effets des variations de périmètre <sup>(b)</sup>	(72)	-	(1)
Effets des variations de change	-	4	(3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>145</b>	<b>219</b>	<b>218</b>

(a) Voir Note 8

(b) Effets liés à l'acquisition de Bulgari. Voir Note 2.

Voir également Note 1.13 pour le mode de détermination des dépréciations des placements financiers.



## NOTE 13 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Dépôts à terme à moins de trois mois	422	579	153
Parts de Sicav et FCP monétaires	216	142	103
Comptes bancaires	1 790	1 687	2 277
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU BILAN</b>	<b>2 428</b>	<b>2 408</b>	<b>2 533</b>

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau de variation de trésorerie s'établit de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 428	2 408	2 533
Découverts bancaires	(384)	(412)	(298)
<b>TRÉSORERIE NETTE DU TABLEAU DE VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 044</b>	<b>1 996</b>	<b>2 235</b>

## NOTE 14 - CAPITAUX PROPRES

### 14.1. Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital est constitué de 181 727 048 actions (181 727 048 aux 31 décembre 2010 et 31 décembre 2009), entièrement libérées, au nominal de 2 euros ; 122 945 656 actions bénéficient d'un droit de vote double, accordé aux actions détenues sous forme nominative depuis plus de trois ans (124 912 488 au 31 décembre 2010, 125 095 619 au 31 décembre 2009).

### 14.2. Actions auto-détenues et assimilés

Les effets sur la situation nette du Groupe des actions Christian Dior et des instruments dénouables en actions LVMH détenus dans le cadre des plans d'options s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Actions Christian Dior auto-détenues	163	174	213
Part de Christian Dior dans les instruments dénouables en actions LVMH <sup>(a)</sup>	11	16	52
<b>ACTIONS AUTO-DÉTENUES ET ASSIMILÉS</b>	<b>174</b>	<b>190</b>	<b>265</b>

(a) Lors de l'exercice des instruments dénouables en actions LVMH et du service des titres à une date rapprochée, le dénouement de ces opérations n'a pas d'impact sur le pourcentage d'intérêt.

Le portefeuille d'actions Christian Dior, ainsi que leur affectation, s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011		2010	2009
	Nombre	Valeur	Valeur	Valeur
Plans d'options d'achat (y compris caduques)	2 394 829	150	166	212
Plan d'attribution d'actions gratuites	182 195	12	7	-
Autres	19 532	1	1	1
<b>ACTIONS CHRISTIAN DIOR</b>	<b>2 596 556</b>	<b>163</b>	<b>174</b>	<b>213</b>

Au 31 décembre 2011, la valeur boursière des autres actions Christian Dior détenues est de 1,8 million d'euros.

Au cours de l'exercice 2011, les mouvements de portefeuille d'actions Christian Dior ont été les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Valeur
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>2 803 560</b>	<b>174</b>
Achats d'actions	-	-
Exercices d'options d'achat	(207 004)	(11)
Cessions à valeur de vente	-	-
Plus ou (moins) value de cession	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>2 596 556</b>	<b>163</b>

### 14.3. Dividendes versés par la société mère Christian Dior

Selon la réglementation française, les dividendes sont prélevés sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère, après déduction de l'impôt de distribution éventuellement dû et de la valeur des actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2011, le montant distribuable s'élève ainsi à 2 597 millions d'euros ; il est de 2 301 millions d'euros après prise en compte de la proposition de distribution de dividendes pour l'exercice 2011.

<i>(en millions d'euros, sauf données par action, en euros)</i>	2011	2010	2009
Acompte au titre de l'exercice en cours (2011 : 0,98 euro 2010 : 0,88 euro ; 2009 : 0,44 euro)	178	160	80
Effet des actions auto-détenues	(2)	(3)	(2)
	<b>176</b>	<b>157</b>	<b>78</b>
Solde au titre de l'exercice précédent (2010 : 1,23 euro ; 2009 : 1,22 euro ; 2008 : 1,17 euro)	223	222	213
Effet des actions auto-détenues	(3)	(4)	(4)
	<b>220</b>	<b>218</b>	<b>209</b>
<b>MONTANT BRUT TOTAL VERSÉ AU COURS DE L'EXERCICE <sup>(a)</sup></b>	<b>396</b>	<b>375</b>	<b>287</b>

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

Le solde du dividende pour l'exercice 2011, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 avril 2012, est de 1,63 euro par action, soit un montant total de 296 millions d'euros avant déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du décaissement.

## 14.4. Écarts de conversion

La variation du montant des Écarts de conversion inscrits dans les capitaux propres, part du Groupe, y compris les effets

de couverture des actifs nets en devises, s'analysent par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2011	Variation	2010	2009
Dollar US	(27)	39	(66)	(212)
Franc suisse	179	14	165	41
Yen japonais	78	20	58	14
Hong Kong dollar	38	19	19	(7)
Livre sterling	(23)	10	(33)	(37)
Autres devises	31	10	21	(17)
Couvertures d'actifs nets en devises	(102)	(27)	(75)	(1)
<b>TOTAL, PART DU GROUPE</b>	<b>174</b>	<b>85</b>	<b>89</b>	<b>(219)</b>

## 14.5. Stratégie en matière de structure financière

Le Groupe estime que la gestion de la structure financière participe, avec le développement des sociétés qu'il détient et la gestion du portefeuille de marques, à l'objectif d'accroissement de la richesse de ses actionnaires. En outre, la qualité de crédit et la sécurisation des créanciers obligataires et bancaires du Groupe constituent un objectif en soi, autorisant par ailleurs une large capacité d'accès aux marchés à des conditions favorables.

Le Groupe gère sa structure financière avec pour but de disposer d'une réelle flexibilité, ce qui permet à la fois de saisir des opportunités et de bénéficier des ressources nécessaires au développement de son activité.

À cette fin, le Groupe suit un certain nombre de ratios et d'agrégats :

- dette financière nette (voir Note 17) sur capitaux propres ;
- dette financière nette sur capacité d'autofinancement générée par l'activité ;
- capitaux permanents sur actifs immobilisés ;

- capacité d'autofinancement ;
- variation de trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (*cash flow* disponible) ;
- part de la dette à plus d'un an dans la dette financière nette.

Les capitaux permanents s'entendent comme la somme des capitaux propres et des passifs non courants.

Ces indicateurs sont, le cas échéant, ajustés des engagements financiers hors bilan du Groupe.

Le Groupe recherche, pour ces indicateurs, un niveau lui permettant de bénéficier d'un bon niveau de flexibilité financière.

L'objectif de flexibilité financière se traduit aussi par l'entretien de relations bancaires nombreuses et diversifiées, par le recours régulier à plusieurs marchés de dette négociable (à plus d'un an comme à moins d'un an), par la détention d'un montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie et par l'existence de montants appréciables de lignes de crédit confirmées non tirées.

En particulier, les lignes de crédit confirmées non tirées ont vocation à aller bien au-delà de la couverture de l'encours du programme de billets de trésorerie.

## NOTE 15 - PLANS D'OPTIONS ET ASSIMILÉS

### Plans d'options d'achat

L'Assemblée générale du 14 mai 2009 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de trente-huit mois expirant en juillet 2012, de consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou dirigeants des sociétés du Groupe, des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 3% du capital de la Société.

Au 31 décembre 2011, aucun plan de souscription n'a été attribué par la société Christian Dior.

Chaque plan d'options d'achat a une durée de dix ans ; les options peuvent être exercées, selon les plans, après un délai de trois à quatre ans à compter de leur ouverture.

Dans certaines circonstances, notamment en cas de départ à la retraite, le délai d'acquisition des droits de trois à quatre ans ne s'applique pas.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

## Plans d'attribution d'actions gratuites

L'Assemblée générale du 31 mars 2011 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de trente-huit mois expirant en mai 2014, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et de mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1 % du capital de la Société au jour de cette autorisation.

L'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France est définitive au terme d'une période d'acquisition des droits de deux ans (trois ans pour les attributions au titre des plans ouverts en 2011), au-delà de laquelle les

bénéficiaires doivent conserver les actions attribuées pour une durée complémentaire de deux ans.

Les actions gratuites attribuées aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

## Conditions de performance

Depuis 2009, certains plans d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites sont assortis dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire de conditions de performance, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

## 15.1. Plans d'options d'achat

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat ainsi que leur évolution durant l'exercice sont les suivantes :

Date d'ouverture du plan	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice (en euros)	Période d'acquisition des droits	Nombre d'options exercées en 2011	Nombre d'options devenues caduques en 2011	Nombre d'options restant à exercer au 31/12/2011
21 février 2001 <sup>(a)</sup>	437 500	45,95	3 ans	40 000	-	-
18 février 2002	504 000	33,53	3 ans	35 002	-	30 000
18 février 2003	527 000	29,04	3 ans	46 002	-	64 000
17 février 2004	527 000	49,79	3 ans	-	-	303 500
12 mai 2005	493 000	52,21	3 ans	25 000	-	330 000
15 février 2006	475 000	72,85 <sup>(b)</sup>	3 ans	33 000	-	353 000
6 septembre 2006	20 000	74,93	3 ans	-	-	20 000
31 janvier 2007	480 000	85,00	4 ans	28 000	20 000	395 000
15 mai 2008	484 000	73,24 <sup>(c)</sup>	4 ans	-	25 000	457 000
14 mai 2009	332 000	52,10	4 ans	-	25 000	305 000
<b>TOTAL</b>				<b>207 004</b>	<b>70 000</b>	<b>2 257 500</b>

(a) Plan expiré le 20 février 2011.

(b) Prix d'exercice au profit des résidents italiens : 77,16 euros.

(c) Prix d'exercice au profit des résidents italiens : 73,47 euros.

Le nombre d'options d'achat non exercées et les prix d'exercice moyens pondérés ont évolué comme suit au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2011		2010		2009	
	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options d'achat restant à exercer au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>2 534 504</b>	<b>63,39</b>	<b>3 434 004</b>	<b>60,33</b>	<b>3 229 504</b>	<b>60,81</b>
Attributions	-	-	-	-	332 000	52,10
Options devenues caduques	(70 000)	69,05	(12 000)	59,95	(30 000)	69,67
Options exercées	(207 004)	50,42	(887 500)	51,58	(97 500)	45,44
<b>OPTIONS D'ACHAT RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>2 257 500</b>	<b>64,41</b>	<b>2 534 504</b>	<b>63,39</b>	<b>3 434 004</b>	<b>60,33</b>

Les options d'achat attribuées dans le cadre du plan mis en place le 14 mai 2009 ne sont exerçables que si, au titre des exercices 2009 et 2010 (ou, pour les dirigeants mandataires sociaux, au titre de trois des quatre exercices 2009 à 2012), l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, trésorerie issue des opérations et investissements

d'exploitation, ou taux de marge opérationnelle courante du Groupe, enregistre une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance, qui a été satisfaite en 2009, 2010 et 2011, a également été considérée comme satisfaite pour les exercices ultérieurs pour la détermination de la charge 2011.

## 15.2. Plan d'attribution d'actions gratuites

Les principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que leur évolution durant l'exercice sont les suivantes :

Date d'ouverture du plan	Attributions initiales	Période d'acquisition des droits	Attributions devenues caduques en 2011	Attribution définitive d'actions en 2011	Attributions provisoires au 31/12/2011
15 avril 2010	90 180	2 <sup>(a)</sup> ou 4 ans <sup>(b)</sup>			90 180
31 mars 2011	90 015	3 <sup>(a)</sup> ou 4 ans <sup>(b)</sup>			90 015
26 juillet 2011	2 000	3 ans <sup>(a)</sup>			2 000
<b>TOTAL</b>					<b>182 195</b>

(a) Bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France.

(b) Bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

Le nombre d'attributions provisoires a évolué comme suit au cours de l'exercice :

(en nombre d'actions)	2011	2010
<b>Attributions provisoires au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>90 180</b>	-
Attributions provisoires de l'exercice	92 015	90 180
Attributions devenues définitives	-	-
Attributions devenues caduques	-	-
<b>ATTRIBUTIONS PROVISOIRES AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>182 195</b>	<b>90 180</b>

Les plans ouverts les 15 avril 2010, 31 mars et 26 juillet 2011 associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Les actions gratuites de performance ne sont attribuées définitivement que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice «N») et l'exercice N+1 affichent une variation positive par rapport à l'exercice N-1 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la

trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. En ce qui concerne le plan mis en place le 15 avril 2010, la condition de performance a été satisfaite en 2010 et 2011. En ce qui concerne les plans mis en place les 31 mars 2011 et 26 juillet 2011, elle a été satisfaite en 2011.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver la moitié de ces actions au nominatif pur jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

**15.3. Charge de l'exercice**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Plans d'options d'achat et d'attribution d'actions gratuites Christian Dior	9	9	6
Plans d'options de souscription, d'achat et d'attribution d'actions gratuites LVMH	52	44	46
Plans de rémunérations liées au cours de l'action LVMH dénoués en numéraire	1	6	7
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>59</b>

La charge totale comptabilisée en 2011 au titre des plans d'options d'achat et d'attribution d'actions gratuites Christian Dior est de 9 millions d'euros (9 millions d'euros en 2010 et 6 millions d'euros en 2009).

Dans les calculs ci-dessus, la charge comptable est déterminée, plan par plan, selon la méthode Black & Scholes, comme décrit en Note 1.25. Les paramètres et hypothèses retenus pour cette évaluation sont les suivants :

**Chez LVMH**

	Plans 2009
Cours de bourse de l'action LVMH à la date d'attribution <i>(en euros)</i>	57,28
Prix d'exercice moyen <i>(en euros)</i>	56,50
Volatilité du cours de l'action LVMH	37,0%
Taux de distribution de dividendes	2,8%
Taux de placement sans risque	2,7%

Le cours de bourse de l'action LVMH à la date d'attribution des plans 2011 était de 111,65 euros pour le plan du 31 mars 2011 et 112,50 euros pour le plan du 20 octobre 2011.

La volatilité du cours de l'action LVMH est déterminée sur la base de la volatilité implicite observée.

La valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites en 2011 est de 105,35 euros pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France et de 102,57 euros pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

**Chez Christian Dior**

	Plan de mai 2009
Cours de bourse de l'action Christian Dior à la date d'attribution <i>(en euros)</i>	49,67
Prix d'exercice moyen <i>(en euros)</i>	52,10
Volatilité du cours de l'action Christian Dior	45,6%
Taux de distribution de dividendes	3,2%
Taux de placement sans risque	3,0%

Le cours de bourse de l'action Christian Dior à la date d'attribution des plans d'attribution d'actions gratuites de 2011 était de 100,35 euros pour le plan du 31 mars 2011 et de 113,8 euros pour le plan du 26 juillet 2011.

La volatilité du cours de l'action Christian Dior est déterminée sur la base de la volatilité implicite observée.

La valeur unitaire des attributions provisoires d'actions gratuites en 2011 est de 93,67 euros pour le plan du 31 mars 2011 (et de 106,57 euros pour le plan du 26 juillet 2011) pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France et de 91,24 euros pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

## NOTE 16 - INTÉRÊTS MINORITAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>11 867</b>	<b>9 857</b>	<b>9 281</b>
Part des minoritaires dans le résultat	2 169	2 008	1 207
Dividendes versés aux minoritaires	(803)	(698)	(603)
Effets des prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées :			
• effet de l'auto-détention LVMH	84	155	11
• consolidation de Bulgari	2 000	-	-
• consolidation de Heng Long	18	-	-
• autres mouvements	-	(3)	11
Effets des acquisitions et cessions de titres de minoritaires :			
• acquisition de titres de minoritaires de la Samaritaine	-	(104)	-
• acquisition de titres de minoritaires Bulgari	(771)	-	-
• autres mouvements	(13)	17	(8)
Total des effets des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées	1 318	65	14
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires	4	12	29
Part des minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	980	712	(69)
Part des minoritaires dans les charges liées aux plans d'options	31	26	27
Effets des engagements d'achat de titres minoritaires	(257)	(115)	(29)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>15 309</b>	<b>11 867</b>	<b>9 857</b>

L'évolution de la part des intérêts minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres se décompose ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Écarts de conversion	Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises	Terres à vignes	Total part des minoritaires
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>(293)</b>	<b>76</b>	<b>42</b>	<b>474</b>	<b>299</b>
Variations de l'exercice	(95)	43	5	(22)	(69)
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>(388)</b>	<b>119</b>	<b>47</b>	<b>452</b>	<b>230</b>
Variations de l'exercice	475	168	(23)	92	712
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>87</b>	<b>287</b>	<b>24</b>	<b>544</b>	<b>942</b>
Variations de l'exercice	159	849	(38)	10	980
Variations dues à l'autodétention et l'apport de Bulgari	(1)	25	2	12	38
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>245</b>	<b>1 161</b>	<b>(12)</b>	<b>566</b>	<b>1 960</b>



## NOTE 17 - EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

## 17.1. Dette financière nette

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Dette financière à plus d'un an	5 263	4 268	5 163
Dette financière à moins d'un an	3 561	2 578	2 164
<b>Dette financière brute</b>	<b>8 824</b>	<b>6 846</b>	<b>7 327</b>
Instruments dérivés liés au risque de taux d'intérêt	(159)	(82)	(87)
Autres dérivés	1	5	6
<b>Dette financière brute après effet des instruments dérivés</b>	<b>8 666</b>	<b>6 769</b>	<b>7 246</b>
Placements financiers	(145)	(219)	(218)
Autres actifs financiers	-	-	(35)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 428)	(2 408)	(2 533)
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE</b>	<b>6 093</b>	<b>4 142</b>	<b>4 460</b>

La dette financière nette n'inclut pas les engagements d'achat de titres de minoritaires, classés en « Autres passifs non courants » (voir Note 19).

Au cours de l'exercice, Christian Dior a procédé à une émission obligataire publique d'un montant de 300 millions d'euros émise à 99,481 % du pair. Cette émission obligataire est remboursable *in fine* en mai 2016; le taux d'intérêt effectif est de 4,22 %.

Au cours de l'exercice, LVMH a procédé à une émission obligataire publique, comportant deux tranches de 500 millions

d'euros chacune. Ces tranches, émises respectivement à 99,617 % et 99,484 % du pair, sont remboursables *in fine* au pair en avril 2015 et en avril 2018; les taux d'intérêt effectifs déterminés lors de l'émission sont de, respectivement, 3,47 % et 4,08 %.

En outre, LVMH a émis, dans le cadre de placements privés, des emprunts obligataires en dollar US, rémunérés à taux variable, pour un montant total équivalent à 244 millions d'euros, remboursables en 2013.

## 17.2. Analyse de la dette financière brute par nature

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
Emprunts obligataires et Euro Medium Term Notes (EMTN)	4 035	3 123	3 971
Crédit-bail et locations de longue durée	135	132	122
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 093	1 013	1 070
<b>DETTE FINANCIÈRE À PLUS D'UN AN</b>	<b>5 263</b>	<b>4 268</b>	<b>5 163</b>
Emprunts obligataires et Euro Medium Term Notes (EMTN)	759	1 015	723
Crédit-bail et locations de longue durée	19	17	23
Emprunts auprès des établissements de crédit	299	347	274
Billets de trésorerie	1 603	272	200
Autres emprunts et lignes de crédit	393	432	537
Découverts bancaires	384	412	298
Intérêts courus	104	83	109
<b>DETTE FINANCIÈRE À MOINS D'UN AN</b>	<b>3 561</b>	<b>2 578</b>	<b>2 164</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE TOTALE</b>	<b>8 824</b>	<b>6 846</b>	<b>7 327</b>
<b>VALEUR DE MARCHÉ DE LA DETTE FINANCIÈRE BRUTE</b>	<b>8 990</b>	<b>7 013</b>	<b>7 528</b>

Aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009, aucun encours n'était comptabilisé selon l'option à juste valeur. Voir Note 1.18.

## 17.3. Emprunts obligataires et EMTN

Montant nominal (en devises)	Date d'émission	Échéance	Taux effectif initial <sup>(a)</sup> (en %)	2011 (en millions d'euros)	2010	2009
EUR 500 000 000	2011	2018	4,08	524	-	-
EUR 500 000 000	2011	2015	3,47	522	-	-
EUR 300 000 000	2011	2016	4,22	297	-	-
EUR 1 000 000 000	2009	2014	4,52	1033	1021	998
EUR 350 000 000	2009	2014	4,02	348	347	347
CHF 200 000 000	2008	2015	4,04	165	161	135
CHF 200 000 000	2008	2011	3,69	-	161	135
EUR 50 000 000	2008	2011	6,12	-	50	50
EUR 760 000 000	2005 et 2008 <sup>(b)</sup>	2012	3,76	759	755	752
CHF 300 000 000	2007	2013	3,46	250	243	206
EUR 150 000 000	2006	2011	4,37	-	150	149
EUR 600 000 000	2004	2011	4,74	-	609	611
EUR 750 000 000	2003	2010	5,05	-	-	723 <sup>(c)</sup>
<b>Émissions publiques</b>				<b>3 898</b>	<b>3 497</b>	<b>4 106</b>
EUR 250 000 000	2009	2015	4,59	263	257	251
EUR 150 000 000	2009	2017	4,81	161	153	149
Placements privés en devises				472	231	188
<b>Placements privés EMTN</b>				<b>896</b>	<b>641</b>	<b>588</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN</b>				<b>4 794</b>	<b>4 138</b>	<b>4 694</b>

(a) Avant effet des couvertures de taux mises en place concomitamment ou postérieurement à l'émission.

(b) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 600 millions d'euros émis en 2005 à un taux effectif initial de 3,43 % et d'un abondement de 160 millions d'euros réalisé en 2008 à un taux effectif de 4,99 %.

(c) Des rachats effectués en 2009 accompagnés d'annulations ont permis de réduire le nominal de cet emprunt de 35 millions d'euros.

**17.4. Analyse de la dette financière brute par échéance et par nature de taux**

<i>(en millions d'euros)</i>	Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière brute après effet des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
<b>Échéance</b>									
2012	2 967	594	3 561	(1 751)	1 747	(4)	1 216	2 341	3 557
2013	596	980	1 576	84	(84)	-	680	896	1 576
2014	1 462	161	1 623	(1 000)	936	(64)	462	1 097	1 559
2015	962	6	968	(750)	691	(59)	212	697	909
2016	304	3	307	100	(105)	(5)	404	(102)	302
Au-delà	788	1	789	(150)	124	(26)	638	125	763
<b>TOTAL</b>	<b>7 079</b>	<b>1 745</b>	<b>8 824</b>	<b>(3 467)</b>	<b>3 309</b>	<b>(158)</b>	<b>3 612</b>	<b>5 054</b>	<b>8 666</b>

Voir Note 21.4 concernant les valeurs de marché des instruments de taux d'intérêt.

L'échéance 2012 de la dette financière brute se décompose ainsi, par trimestre :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance 2012
Premier trimestre	2 415
Deuxième trimestre	995
Troisième trimestre	60
Quatrième trimestre	91
<b>TOTAL</b>	<b>3 561</b>

**17.5. Analyse de la dette financière brute par devise après effet des instruments dérivés**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Euro	6 554	4 779	5 532
Dollar US	348	352	294
Franc suisse	981	984	797
Yen japonais	410	329	340
Autres devises	373	325	283
<b>TOTAL</b>	<b>8 666</b>	<b>6 769</b>	<b>7 246</b>

La dette en devises a le plus souvent pour objet de couvrir les actifs nets en devises de sociétés consolidées situées hors zone Euro.

**17.6. Sensibilité**

Sur la base de la dette au 31 décembre 2011 :

- une hausse instantanée de 1 point sur les courbes de taux des devises d'endettement du Groupe aurait pour effet une augmentation de 51 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une baisse de 83 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;

- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une diminution de 51 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une hausse de 83 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés.

Ces variations resteraient sans incidence sur le montant des capitaux propres au 31 décembre 2011, en raison de l'absence de couverture de la charge d'intérêt future.

## 17.7. Covenants

Le groupe Christian Dior, ainsi que le veut l'usage en matière de crédit syndiqué, a souscrit à des engagements de détention de pourcentage d'intérêt et de droit de vote de certaines de ses filiales et au respect d'un ratio financier usuel en la matière.

Le Groupe s'est engagé, dans le cadre de certaines lignes de crédit à long terme, à respecter certains ratios financiers (principalement dette financière nette sur capitaux propres ; couverture de la dette financière par des actifs). Le niveau actuel de ces ratios assure au Groupe une flexibilité financière substantielle au regard de ces engagements.

## 17.8. Lignes de crédit confirmées non tirées

Au 31 décembre 2011, l'en-cours total de lignes de crédit confirmées non tirées s'élève à 4,2 milliards d'euros.

## 17.9. Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2011, le montant de la dette financière couverte par des sûretés réelles est inférieur à 200 millions d'euros.

## NOTE 18 - PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	290	267	245
Provisions pour risques et charges	1 104	889	725
Provisions pour réorganisation	21	20	25
<b>Part à plus d'un an</b>	<b>1 415</b>	<b>1 176</b>	<b>995</b>
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	12	10	9
Provisions pour risques et charges	302	279	261
Provisions pour réorganisation	44	57	84
<b>Part à moins d'un an</b>	<b>358</b>	<b>346</b>	<b>354</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 773</b>	<b>1 522</b>	<b>1 349</b>

Au cours de l'exercice 2011, les soldes des provisions ont évolué de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre	Autres (dont écarts de conversion)	2011
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	277	54	(56)	(2)	21	8	302
Provisions pour risques et charges	1 168	315	(100)	(78)	58	43	1 406
Provisions pour réorganisation	77	22	(33)	(3)	2	-	65
<b>TOTAL</b>	<b>1 522</b>	<b>391</b>	<b>(189)</b>	<b>(85)</b>	<b>81</b>	<b>51</b>	<b>1 773</b>
dont : résultat opérationnel courant		213	(151)	(50)			
résultat financier		-	-	-			
autres		178	(38)	(33)			

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges, situations contentieuses réalisés ou probables, qui résultent des activités du Groupe : ces activités sont en effet menées dans le contexte d'un cadre réglementaire international souvent

imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits ou le calcul de l'impôt.

Les provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés sont analysées en Note 28.

**NOTE 19 - AUTRES PASSIFS NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Engagements d'achat de titres de minoritaires	4 196	3 687	2 843
Valeur de marché des instruments dérivés	4	2	22
Participation du personnel aux résultats <sup>(a)</sup>	88	89	81
Autres dettes	217	166	140
<b>TOTAL</b>	<b>4 505</b>	<b>3 944</b>	<b>3 086</b>

(a) Sociétés françaises uniquement, en application des dispositions légales.

Moët Hennessy SNC et MH International SAS (« Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH à l'exception des participations dans Château d'Yquem et Château Cheval Blanc et à l'exception de certains vignobles champenois.

Aux 31 décembre 2011, 2010 et 2009, les engagements d'achat de titres de minoritaires sont constitués, à titre principal, de l'engagement de LVMH vis-à-vis de Diageo plc pour la reprise de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy, avec un préavis de six mois, pour un montant égal à 80 % de la juste valeur de Moët Hennessy à la date d'exercice de la promesse.

Dans le calcul de l'engagement, la juste valeur a été déterminée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Moët Hennessy.

Les engagements d'achat de titres de minoritaires incluent en outre l'engagement relatif aux minoritaires de Benefit (20 %), de Ile de Beauté (35 %), de Heng Long (49 %) ainsi que de filiales de distribution dans différents pays, principalement au Moyen-Orient.

La valeur actuelle des autres passifs non courants n'est pas différente de leur valeur comptable.

**NOTE 20 - AUTRES PASSIFS COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Valeur de marché des instruments dérivés	267	146	95
Personnel et organismes sociaux	906	725	608
Participation du personnel aux résultats <sup>(a)</sup>	86	72	67
État et collectivités locales : impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	393	323	258
Clients : avances et acomptes versés	188	209	234
Différé de règlement d'immobilisations corporelles ou financières	290	184	190
Produits constatés d'avance	111	76	61
Autres dettes	625	526	454
<b>TOTAL</b>	<b>2 866</b>	<b>2 261</b>	<b>1 967</b>

(a) Sociétés françaises uniquement, en application des dispositions légales.

La valeur actuelle des autres passifs courants n'est pas différente de leur valeur comptable.

Les instruments dérivés sont analysés en Note 21.

## NOTE 21 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont pour objet principal la couverture des risques liés à son activité et à son patrimoine.

### 21.1. Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

La gestion des risques de change, de taux et des marchés actions ainsi que les transactions sur instruments financiers sont effectuées de façon centralisée.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion et des procédures strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mise en œuvre des opérations (*front office*), de gestion administrative (*back office*) et de contrôle financier.

Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle rapide des opérations.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières aux organes de direction du Groupe, et font l'objet d'une documentation détaillée.

Les contreparties sont retenues en fonction de leur notation et selon une approche de diversification des risques.

### 21.2. Présentation des actifs et passifs financiers au bilan

*Ventilation et juste valeur des actifs et passifs financiers selon les catégories définies par IAS 39*

(en millions d'euros)	Notes	2011		2010		2009	
		Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Investissements financiers	8	5 982	5 982	3 891	3 891	540	540
Placements financiers	12	145	145	219	219	218	218
<b>Investissements et placements financiers (voir Note 1.13)</b>		<b>6 127</b>	<b>6 127</b>	<b>4 110</b>	<b>4 110</b>	<b>758</b>	<b>758</b>
Autres actifs non courants, hors instruments dérivés		360	360	276	276	640	640
Créances clients et comptes rattachés	10	1 952	1 952	1 629	1 629	1 515	1 515
Autres actifs courants <sup>(a)</sup>	11	929	929	641	641	533	533
<b>Prêts et créances (voir Note 1.15)</b>		<b>3 241</b>	<b>3 241</b>	<b>2 546</b>	<b>2 546</b>	<b>2 688</b>	<b>2 688</b>
Trésorerie et équivalents (voir Note 1.16)	15	2 428	2 428	2 408	2 408	2 533	2 533
<b>Actifs financiers, hors instruments dérivés</b>		<b>11 796</b>	<b>11 796</b>	<b>9 064</b>	<b>9 064</b>	<b>5 979</b>	<b>5 979</b>
Dette financière à plus d'un an	17	5 263	5 420	4 268	4 425	5 163	5 362
Dette financière à moins d'un an	17	3 561	3 570	2 578	2 588	2 164	2 166
Fournisseurs et comptes rattachés		3 012	3 012	2 349	2 349	1 956	1 956
Autres passifs non courants <sup>(b)</sup>	19	305	305	255	255	221	221
Autres passifs courants <sup>(c)</sup>	20	2 488	2 488	2 039	2 039	1 811	1 811
<b>Passifs financiers, hors instruments dérivés (voir Note 1.18)</b>		<b>14 629</b>	<b>14 795</b>	<b>11 489</b>	<b>11 656</b>	<b>11 315</b>	<b>11 516</b>
<b>Instruments dérivés (voir Note 1.19)</b>	21.5	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>311</b>	<b>311</b>

(a) Hors instruments dérivés, placements financiers et charges constatées d'avance.

(b) Hors engagements d'achat de titres et instruments dérivés.

(c) Hors instruments dérivés et produits constatés d'avance.

La juste valeur est le plus souvent la valeur de marché, celle-ci étant définie comme le prix qu'un tiers informé agissant librement serait prêt à verser ou recevoir pour l'actif ou le passif concerné.

## Ventilation par méthode de valorisation des actifs et passifs financiers valorisés à la juste valeur

(en millions d'euros)	2011			2010			2009		
	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents	Investissements et placements financiers	Instruments dérivés	Trésorerie et équivalents
Valorisation :									
Cotation boursière	5 738	-	2 428	3 750	-	2 408	356	-	2 533
Formule de calcul reposant sur des cotations de marché	112	290	-	119	271	-	191	428	-
Cotations privées	277	-	-	241	-	-	211	-	-
<b>ACTIFS</b>	<b>6 127</b>	<b>290</b>	<b>2 428</b>	<b>4 110</b>	<b>271</b>	<b>2 408</b>	<b>758</b>	<b>428</b>	<b>2 533</b>
Valorisation :									
Cotation boursière		-			-			-	
Formule de calcul reposant sur des cotations de marché		271			148			117	
Cotations privées		-			-			-	
<b>PASSIFS</b>		<b>271</b>			<b>148</b>			<b>117</b>	

Les correspondances entre les méthodes de valorisation et les hiérarchies de juste valeur IFRS 7 sont les suivantes :

Cotations boursières	Niveau 1
Formules de calcul reposant sur des cotations de marché	Niveau 2
Cotations privées	Niveau 3

Le montant des actifs financiers évalués sur la base de cotations privées a évolué ainsi en 2011 :

(en millions d'euros)	2011
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>241</b>
Acquisitions	37
Cessions (à valeur de vente)	(17)
Gains et pertes enregistrés en résultat	2
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	14
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>277</b>



## 21.3. Synthèse des instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan dans les rubriques et pour les montants suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>		<i>Notes</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Risque de taux d'intérêt</b>					
Actifs :	non courants		113	41	46
	courants		57	66	90
Passifs :	non courants		(1)	(1)	(21)
	courants		(10)	(24)	(28)
		<i>21.4</i>	<b>159</b>	<b>82</b>	<b>87</b>
<b>Risque de change</b>					
Actifs :	non courants		2	9	6
	courants		83	139	211
Passifs :	non courants		(3)	(1)	(1)
	courants		(257)	(122)	(57)
		<i>21.5</i>	<b>(175)</b>	<b>25</b>	<b>159</b>
<b>Autres risques</b>					
Actifs :	non courants		28	12	74
	courants		7	4	1
Passifs :	non courants		-	-	-
	courants		-	-	(10)
			<b>35</b>	<b>16</b>	<b>65</b>
<b>TOTAL</b>					
Actifs :	non courants		143	62	126
	courants	<i>11</i>	147	209	302
Passifs :	non courants	<i>19</i>	(4)	(2)	(22)
	courants	<i>20</i>	(267)	(146)	(95)
			<b>19</b>	<b>123</b>	<b>311</b>

## 21.4. Instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion menée est d'adapter le profil de la dette au profil des actifs, de contenir les frais financiers, et de prémunir le résultat contre une variation sensible des taux d'intérêt.

Dans ce cadre, le Groupe utilise des instruments dérivés de taux à nature ferme (*swaps*) ou conditionnelle (*caps* et *floors*).

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux en vie au 31 décembre 2011 sont les suivants :

	Montants nominaux par échéance				Valeur de marché <sup>(a)</sup>		
	2012	2013 à 2016	Au-delà de 2016	Total	Couver- ture de juste valeur	Non affectés	Total
<i>(en millions d'euros)</i>							
Swaps de taux en euros :							
- payeur de taux fixe	-	269	-	269	-	(8)	(8)
- payeur de taux variable	1 752	1 841	150	3 743	164	4	168
- taux variable/taux variable	-	152	-	152	-	-	-
Swaps de devises	-	386	-	386	-	(1)	(1)
<b>TOTAL</b>					<b>164</b>	<b>(5)</b>	<b>159</b>

(a) Gain/(Perte).

## 21.5. Instruments dérivés liés à la gestion du risque de change

Une part importante des ventes faites par les sociétés du Groupe, à leurs clients ou à leurs propres filiales de distribution, ainsi que certains de leurs achats, sont effectués en devises différentes de leur monnaie fonctionnelle ; ces flux en devises sont constitués principalement de flux intra-groupe. Les instruments de couverture utilisés ont pour objet de réduire les risques de change issus des variations de parité de ces devises par rapport à la monnaie fonctionnelle des sociétés exportatrices ou importatrices, et sont affectés soit aux créances ou dettes commerciales de l'exercice (couverture de juste valeur), soit sous certaines conditions aux transactions prévisionnelles des exercices suivants (couverture des flux de trésorerie futurs).

Les flux futurs de devises font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont couverts progressivement, dans la limite d'un horizon qui n'excède un an que dans les cas où les probabilités de réalisation le justifient. Dans ce cadre, et selon les évolutions de marché, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.

En outre, le Groupe peut couvrir les situations nettes de ses filiales situées hors zone Euro, par des instruments appropriés ayant pour objet de limiter l'effet sur ses capitaux propres consolidés des variations de parité des devises concernées contre l'euro.

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de change en vie au 31 décembre 2011 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Montants nominaux par exercice d'affectation				Valeur de marché <sup>(a)</sup>				
	2011	2012	Au-delà	Total	Couver- ture de juste valeur	Couver- ture de flux de trésorerie futurs	Couver- ture d'actifs nets en devises	Non affectés	Total
<b>Options achetées</b>									
Put USD	2	47	-	49	-	-	-	-	-
Put GBP	10	-	-	10	-	-	-	-	-
	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Tunnels</b>									
Vendeur USD	420	2 866	169	3 455	(2)	(20)	-	(5)	(27)
Vendeur JPY	13	176	-	189	(1)	(4)	-	-	(5)
	<b>433</b>	<b>3 042</b>	<b>169</b>	<b>3 644</b>	<b>(3)</b>	<b>(24)</b>	<b>-</b>	<b>(5)</b>	<b>(32)</b>
<b>Contrats à terme<sup>(b)</sup></b>									
USD	327	68	-	395	(12)	(2)	-	(1)	(15)
JPY	143	472	141	756	(5)	(38)	-	(3)	(46)
GBP	32	17	-	49	(1)	(1)	-	-	(2)
Autres	88	73	-	161	(3)	-	-	1	(2)
	<b>590</b>	<b>629</b>	<b>141</b>	<b>1 361</b>	<b>(21)</b>	<b>(41)</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>(65)</b>
<b>Swaps cambistes<sup>(b)</sup></b>									
USD	2 450	-	-	2 450	-	-	(63)	(23)	(86)
CHF	456	-	-	456	-	-	(9)	3	(6)
GBP	322	-	-	322	-	-	-	(10)	(10)
JPY	(143)	-	-	(143)	-	-	(3)	38	35
Autres	167	-	-	167	-	-	(48)	37	(11)
	<b>3 252</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3 252</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(123)</b>	<b>45</b>	<b>(78)</b>
<b>TOTAL</b>					<b>(24)</b>	<b>(65)</b>	<b>(123)</b>	<b>37</b>	<b>(175)</b>

(a) Gain/(Perte).

(b) Vente/(Achat)

L'effet en résultat des couvertures de flux de trésorerie futurs ainsi que les flux de trésorerie futurs couverts par ces instruments seront comptabilisés en 2012, leur montant étant fonction des cours de change en vigueur à cette date.

Les incidences d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar par rapport à l'euro sur le résultat net de l'exercice 2011, les capitaux propres

(hors résultat net) et la valeur de marché des instruments dérivés au 31 décembre 2011, y compris l'effet des couvertures en vie durant l'exercice, seraient les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Hong Kong dollar	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
Résultat net	47	(47)	(20)	12	20	(21)	48	(47)
Capitaux propres, hors résultat net	178	(201)	68	(70)	121	(134)	104	(115)
Valeur de marché des instruments dérivés	(116)	95	(8)	7	(71)	58	(60)	49

Les données figurant dans le tableau ci-dessus doivent être appréciées sur la base des caractéristiques des instruments de couverture en vie au cours de l'exercice 2011, constitués principalement d'options, de tunnels et de contrats à terme.

Au 31 décembre 2011, au niveau du Groupe, les encaissements prévisionnels de 2012 sont couverts à hauteur de 84 % en dollar US et à hauteur de 82 % pour le yen japonais.

## 21.6. Instruments financiers liés à la gestion des autres risques

La politique d'investissement et de placement du Groupe s'inscrit dans la durée. Occasionnellement, le Groupe peut investir dans des instruments financiers à composante action ayant pour objectif de dynamiser la gestion de son portefeuille de placements.

Le Groupe est exposé aux risques de variation de cours des actions soit directement, en raison de la détention de participations ou de placements financiers, soit indirectement du fait de la détention de fonds eux-mêmes investis partiellement en actions.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actifs particuliers, ou de couvrir les plans de rémunérations liées au cours de l'action LVMH et dénouées en numéraire. La valeur comptable retenue pour ces instruments, qui ne font pas l'objet de cotation, correspond à l'estimation, fournie par la contrepartie, de la valorisation à la date de clôture. La valorisation des instruments tient ainsi compte de paramètres de marché tels les taux d'intérêt et le cours de bourse. Au 31 décembre 2011, les instruments dérivés liés à la gestion du risque actions ayant un impact sur le résultat net du groupe ont une valeur de marché positive de 28 millions d'euros. D'un montant nominal de 24 millions d'euros, ces instruments financiers auraient, en cas de variation uniforme de 1 % des cours de leurs sous-jacents au 31 décembre 2011, un effet net sur le résultat du Groupe d'environ 0,3 million d'euros. Ces instruments sont à échéance 2014, principalement.

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'or. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles futures d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit en direct par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent à acheter de l'or auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique de l'or. Les instruments dérivés liés à la couverture du prix des métaux précieux en vie au 31 décembre 2011 ont une valeur de marché de 7 millions d'euros. D'un montant nominal de 94 millions d'euros, ces instruments financiers auraient, en cas de variation uniforme de 1 % des cours de leurs sous-jacents au 31 décembre 2011, un effet net sur les réserves consolidées du Groupe inférieur à 1 million d'euros. Ces instruments sont à échéance 2012.

## 21.7. Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée (a) sur la base de l'encours de son programme de billets de trésorerie, soit 1,6 milliard d'euros, et (b) en comparant le montant de sa dette financière à moins d'un an, avant prise en compte des instruments dérivés (3,6 milliards d'euros) au montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (2,4 milliards d'euros) soit 1,2 milliard d'euros à la fin 2011. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 4,2 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe repose ainsi sur l'ampleur de ses placements, sur sa capacité à dégager des financements à long terme, sur la diversité de sa base d'investisseurs (titres à court terme et obligations), ainsi que sur la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau suivant présente, pour les passifs financiers comptabilisés au 31 décembre 2011, l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux passifs financiers (hors instruments dérivés), nominal et intérêts, hors effet d'actualisation :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2013	2014	2015	2016	Au-delà de 5 ans	TOTAL
Emprunts obligataires et EMTN	916	611	1 709	966	339	679	5 220
Emprunts auprès des établissements de crédit	327	852	234	11	5	10	1 439
Autres emprunts et lignes de crédit	398	-	-	-	-	-	398
Crédit-bail et locations longue durée	25	24	21	18	16	354	459
Billets de trésorerie	1 603	-	-	-	-	-	1 603
Découverts bancaires	384	-	-	-	-	-	384
<b>Dette financière brute</b>	<b>3 654</b>	<b>1 487</b>	<b>1 964</b>	<b>995</b>	<b>360</b>	<b>1 043</b>	<b>9 503</b>
Autres passifs financiers, courants et non courants <sup>(a)</sup>	2 793	-	-	-	-	-	2 793
Fournisseurs et comptes rattachés	3 012	-	-	-	-	-	3 012
<b>Autres passifs financiers</b>	<b>5 805</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5 805</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>9 459</b>	<b>1 487</b>	<b>1 964</b>	<b>995</b>	<b>360</b>	<b>1 043</b>	<b>15 308</b>

(a) Correspond à hauteur de 2 488 millions d'euros aux Autres passifs courants (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance) et de 305 millions d'euros aux Autres passifs non courants (hors instruments dérivés et engagements d'achat de titres de minoritaires), voir Note 21.2.

Voir Note 29.3 concernant l'échéancier contractuel des cautions et avals, Notes 21.4 et 21.5 concernant les instruments dérivés de change et Notes 17.4 et 21.4 concernant les instruments dérivés de taux.

**NOTE 22 - INFORMATION SECTORIELLE**

Les marques et enseignes du Groupe sont organisées en sept groupes d'activités. Cinq groupes d'activités : Christian Dior Couture, Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, regroupent les marques de produits de même nature, ayant des modes de production et de distribution similaires ainsi qu'une équipe de direction

spécifique. Le groupe d'activités Distribution sélective regroupe les activités de distribution sous enseigne. Le groupe Autres et holdings réunit les marques et activités ne relevant pas des groupes précités, le plus souvent les activités nouvelles pour le Groupe, ainsi que l'activité des sociétés holdings ou immobilières.

**22.1. Informations par groupe d'activités****Exercice 2011**

<i>(en millions d'euros)</i>	Christian Dior Couture	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté <sup>(a)</sup>	TOTAL
Ventes hors Groupe	987	3 511	8 671	2 850	1 900	6 413	296	-	24 628
Ventes entre groupes d'activités	13	13	41	345	49	23	19	(503)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>1 000</b>	<b>3 524</b>	<b>8 712</b>	<b>3 195</b>	<b>1 949</b>	<b>6 436</b>	<b>315</b>	<b>(503)</b>	<b>24 628</b>
Résultat opérationnel courant	85	1 101	3 075	348	265	716	(229)	(38)	5 323
Autres produits et charges opérationnels	(12)	(16)	(56)	(2)	(6)	(26)	(2)	-	(120)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(b)</sup>	89	170	496	145	169	235	655	-	1 959
Charges d'amortissement	59	92	359	105	82	209	35	-	941
Charges de dépréciation	10	-	20	-	-	5	14	-	49
Marques, enseignes, licences et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	67	5 072	4 776	1 645	5 426	2 905	1 249	-	21 140
Stocks	171	3 905	1 030	337	1 118	1 181	67	(128)	7 681
Autres actifs opérationnels	538	2 828	2 304	799	1 043	1 610	3 273	9 991 <sup>(d)</sup>	22 386
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>776</b>	<b>11 805</b>	<b>8 110</b>	<b>2 781</b>	<b>7 587</b>	<b>5 696</b>	<b>4 589</b>	<b>9 863</b>	<b>51 207</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	24 942	24 942
Passifs opérationnels	243	1 259	1 708	1 019	672	1 496	478	19 390 <sup>(e)</sup>	26 265
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>243</b>	<b>1 259</b>	<b>1 708</b>	<b>1 019</b>	<b>672</b>	<b>1 496</b>	<b>478</b>	<b>44 332</b>	<b>51 207</b>

Les données de l'exercice 2011 intègrent celles de Bulgari, consolidée par intégration globale depuis le 30 juin 2011. En raison de l'unicité de management et de marque de Bulgari, dont l'activité est majoritairement constituée de la fabrication et distribution de montres et joaillerie, l'ensemble des activités de Bulgari, y compris les parfums et cosmétiques, ont été classées dans le groupe d'activités Montres et Joaillerie.

L'activité parfums et cosmétiques de Bulgari représente au 31 décembre 2011, pour la période de consolidation au sein du groupe LVMH, des ventes consolidées de 142 millions d'euros.

## Exercice 2010

<i>(en millions d'euros)</i>	Christian Dior Couture	Vins et Spiritueux	Mode et Maro- quinerie	Parfums et Cosmé- tiques	Montres et Joaillerie	Distri- bution sélective	Autres et Holdings	Élimi- nations et non affecté <sup>(a)</sup>	Total
Ventes hors Groupe	813	3 252	7 549	2 805	964	5 359	381	-	21 123
Ventes entre groupes d'activités	13	9	32	271	21	19	29	(394)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>826</b>	<b>3 261</b>	<b>7 581</b>	<b>3 076</b>	<b>985</b>	<b>5 378</b>	<b>410</b>	<b>(394)</b>	<b>21 123</b>
Résultat opérationnel courant	35	930	2 555	332	128	536	(159)	(19)	4 338
Autres produits et charges opérationnels	(14)	(21)	(30)	(39)	(3)	(26)	(33)	-	(166)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(b)</sup>	98	97	351	112	47	194	188	-	1 087
Charges d'amortissement	54	97	314	106	29	201	36	-	837
Charges de dépréciation	-	-	21	-	-	17	16	-	54
Marques, enseignes, licences et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	75	4 878	4 746	1 630	1 715	2 729	1 246	-	17 019
Stocks	148	3 626	770	275	403	935	70	(88)	6 139
Autres actifs opérationnels	473	2 700	2 034	686	336	1 485	2 517	7 808 <sup>(d)</sup>	18 039
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>696</b>	<b>11 204</b>	<b>7 550</b>	<b>2 591</b>	<b>2 454</b>	<b>5 149</b>	<b>3 833</b>	<b>7 720</b>	<b>41 197</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	19 570	19 570
Passifs opérationnels	190	1 069	1 334	971	221	1 188	506	16 148 <sup>(e)</sup>	21 627
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>190</b>	<b>1 069</b>	<b>1 334</b>	<b>971</b>	<b>221</b>	<b>1 188</b>	<b>506</b>	<b>35 718</b>	<b>41 197</b>



## Exercice 2009

(en millions d'euros)	Christian Dior Couture	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté <sup>(a)</sup>	TOTAL
Ventes hors Groupe	701	2 732	6 273	2 519	747	4 517	256	-	17 745
Ventes entre groupes d'activités	16	8	29	222	17	16	22	(330)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>717</b>	<b>2 740</b>	<b>6 302</b>	<b>2 741</b>	<b>764</b>	<b>4 533</b>	<b>278</b>	<b>(330)</b>	<b>17 745</b>
Résultat opérationnel courant	13	760	1 986	291	63	388	(144)	(1)	3 356
Autres produits et charges opérationnels	(11)	(41)	(71)	(17)	(32)	(19)	(3)	2	(192)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(b)</sup>	34	96	284	96	26	182	91	-	809
Charges d'amortissement	45	90	268	99	27	175	42	-	746
Charges de dépréciation	-	-	20	20	-	5	11	-	56
Marques, enseignes, licences et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	74	4 278	4 683	1 637	1 450	2 522	1 277	-	15 921
Stocks	158	3 548	701	226	369	738	128	(66)	5 802
Autres actifs opérationnels	410	2 540	1 855	644	257	1 342	2 243	5 039 <sup>(d)</sup>	14 330
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>642</b>	<b>10 366</b>	<b>7 239</b>	<b>2 507</b>	<b>2 076</b>	<b>4 602</b>	<b>3 648</b>	<b>4 973</b>	<b>36 053</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	-	16 121	16 121
Passifs opérationnels	171	1 013	1 137	805	176	1 001	497	15 132 <sup>(e)</sup>	19 932
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>171</b>	<b>1 013</b>	<b>1 137</b>	<b>805</b>	<b>176</b>	<b>1 001</b>	<b>497</b>	<b>31 253</b>	<b>36 053</b>

(a) Les éliminations portent sur les ventes entre groupes d'activités ; il s'agit le plus souvent de ventes des groupes d'activités hors Distribution sélective à ce dernier. Les prix de cession entre les groupes d'activités correspondent aux prix habituellement utilisés pour des ventes à des grossistes ou à des détaillants hors Groupe.

(b) Les acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles sont constituées des montants comptabilisés en immobilisations au cours de l'exercice, non des décaissements effectués.

(c) Les marques, enseignes, licences et écarts d'acquisition sont constitués des montants nets figurant en Notes 3 et 4.

(d) Les actifs non affectés incluent les titres mis en équivalence, les investissements et placements financiers, les autres actifs à caractère financier et les créances d'impôt sur les sociétés.

Au 31 décembre 2011, ils incluent la participation de 22,4 % dans Hermès International soit 5 438 millions d'euros, voir Note 8 (3 345 millions d'euros au 31 décembre 2010, et 487 millions d'euros au 31 décembre 2009, dont 419 en Autres actifs non courants et 68 en Investissements financiers).

(e) Les passifs non affectés incluent les dettes financières et la dette d'impôt courant et différé.

## 22.2. Informations par zone géographique

La répartition des ventes par zone géographique de destination est la suivante :

(en millions d'euros)	2011	2010	2009
France	3 012	2 847	2 597
Europe (hors France)	5 131	4 541	3 918
États-Unis	5 323	4 693	3 913
Japon	2 035	1 851	1 752
Asie (hors Japon)	6 757	5 207	4 012
Autres pays	2 370	1 984	1 553
<b>VENTES</b>	<b>24 628</b>	<b>21 123</b>	<b>17 745</b>

La répartition des acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles par zone géographique se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
France	718	401	325
Europe (hors France)	687	246	143
États-Unis	166	144	106
Japon	61	32	18
Asie (hors Japon)	252	216	165
Autres pays	75	48	52
<b>ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES</b>	<b>1 959</b>	<b>1 087</b>	<b>809</b>

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sont constituées des montants comptabilisés en immobilisations au cours de l'exercice, non des décaissements effectués pendant cette période.

## 22.3. Informations trimestrielles

La répartition des ventes par groupe d'activités et par trimestre est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Christian Dior Couture	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations	TOTAL
Premier trimestre	221	762	2 029	803	261	1 421	75	(108)	5 464
Deuxième trimestre	224	673	1 942	715	315	1 410	83	(105)	5 257
Troisième trimestre	260	871	2 218	793	636	1 547	74	(135)	6 264
Quatrième trimestre	295	1 218	2 523	884	737	2 058	83	(155)	7 643
<b>TOTAL 2011</b>	<b>1 000</b>	<b>3 524</b>	<b>8 712</b>	<b>3 195</b>	<b>1 949</b>	<b>6 436</b>	<b>315</b>	<b>(503)</b>	<b>24 628</b>
Premier trimestre	180	635	1 729	736	204	1 181	78	(95)	4 648
Deuxième trimestre	193	667	1 787	705	239	1 238	73	(89)	4 813
Troisième trimestre	221	846	1 948	805	244	1 294	68	(99)	5 327
Quatrième trimestre	232	1 113	2 117	830	298	1 665	191	(111)	6 335
<b>TOTAL 2010</b>	<b>826</b>	<b>3 261</b>	<b>7 581</b>	<b>3 076</b>	<b>985</b>	<b>5 378</b>	<b>410</b>	<b>(394)</b>	<b>21 123</b>
Premier trimestre	169	540	1 598	663	154	1 085	62	(89)	4 182
Deuxième trimestre	171	539	1 390	622	192	1 042	68	(69)	3 955
Troisième trimestre	178	682	1 549	686	187	1 040	68	(81)	4 309
Quatrième trimestre	199	979	1 765	770	231	1 366	80	(91)	5 299
<b>TOTAL 2009</b>	<b>717</b>	<b>2 740</b>	<b>6 302</b>	<b>2 741</b>	<b>764</b>	<b>4 533</b>	<b>278</b>	<b>(350)</b>	<b>17 745</b>

**NOTE 23 - VENTES ET CHARGES PAR NATURE****23.1. Analyse des ventes**

Les ventes sont constituées des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Ventes réalisées par les marques et enseignes	24 208	20 725	17 394
Royalties et revenus de licences	168	154	124
Revenus des immeubles locatifs	34	81	75
Autres revenus	218	163	152
<b>TOTAL</b>	<b>24 628</b>	<b>21 123</b>	<b>17 745</b>

**23.2. Charges par nature**

Le résultat opérationnel courant inclut notamment les charges suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Frais de publicité et de promotion	2 854	2 376	1 885
Loyers commerciaux	1 684	1 354	1 145
Charges de personnel	4 282	3 768	3 318
Dépenses de recherche et développement	63	46	45

Les frais de publicité et de promotion sont principalement constitués des coûts des campagnes média et des frais de publicité sur les lieux de vente ; ils intègrent également les frais de personnel dédié à cette fonction.

Au 31 décembre 2011, le nombre de magasins exploités par le Groupe dans le monde, en particulier par les groupes Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, est de 3 250 (2 779 en 2010, 2 660 en 2009).

Dans certains pays, les locations de magasins comprennent un montant minima et une part variable, en particulier lorsque le bail contient une clause d'indexation du loyer sur les ventes. La charge de location des magasins s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Loyers fixes ou minima	716	597	551
Part variable des loyers indexés	424	273	202
Concessions aéroportuaires - part fixe ou minima	227	281	246
Part variable des concessions aéroportuaires	317	203	146
<b>LOYERS COMMERCIAUX</b>	<b>1 684</b>	<b>1 354</b>	<b>1 145</b>

Les charges de personnel sont constituées des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Salaires et charges sociales	4 152	3 642	3 195
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	68	67	64
Charges liées aux plans d'options et assimilés	62	59	59
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>4 282</b>	<b>3 768</b>	<b>3 318</b>

## NOTE 24 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Résultat de cessions	(4)	(36)	12
Réorganisations	(41)	(39)	(100)
Réévaluation de titres acquis antérieurement à leur première consolidation	22	-	-
Frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées	(17)	-	-
Dépréciation ou amortissement des marques, enseignes, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés	(83)	(87)	(91)
Autres, nets	3	(4)	(13)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(120)</b>	<b>(166)</b>	<b>(192)</b>

En 2011, les titres de Bulgari et de Ile de Beauté acquis antérieurement à la date de prise de contrôle ont été réévalués à leur valeur à cette date. Les frais d'acquisition sont essentiellement liés à ces deux opérations.

En 2010, le résultat des cessions était principalement lié aux cessions de La Brosse et Dupont et de Montaudon. Voir Note 2 Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées.

En 2009, les réorganisations correspondaient à diverses restructurations industrielles et commerciales, principalement dans les groupes d'activités Mode et Maroquinerie ainsi que Montres et Joaillerie.

## NOTE 25 - RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Coût de la dette financière brute	(243)	(214)	(264)
Produits de la trésorerie et des placements financiers	42	18	21
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	(3)	(1)	1
<b>Coût de la dette financière nette</b>	<b>(204)</b>	<b>(197)</b>	<b>(242)</b>
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	54	14	11
Part inefficace des dérivés de change	(110)	(96)	(46)
Résultat relatif aux investissements, placements et autres instruments financiers	(11)	865	(94)
Autres, nets	(29)	(20)	(26)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(96)</b>	<b>763</b>	<b>(155)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(300)</b>	<b>566</b>	<b>(397)</b>

Les produits de la trésorerie et des placements financiers comprennent les éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Revenus de la trésorerie et équivalents	33	12	11
Revenus des placements financiers	9	6	10
<b>PRODUITS DE LA TRÉSORERIE ET DES PLACEMENTS FINANCIERS</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>21</b>

Les effets des réévaluations de la dette financière et des instruments de taux, proviennent des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Dette financière couverte	(65)	(17)	(20)
Dérivés de couverture	63	15	20
Dérivés non affectés	(1)	1	1
<b>EFFETS DES RÉÉVALUATIONS DE LA DETTE FINANCIÈRE ET INSTRUMENTS DE TAUX</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>1</b>

La part inefficace des dérivés de change s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Coût financier des couvertures de change commerciales	(145)	(124)	(55)
Coût financier des couvertures d'actifs nets en devises	29	1	13
Variation de valeur de marché des dérivés non affectés	6	27	(4)
<b>PART INEFFICACE DES DÉRIVES DE CHANGE</b>	<b>(110)</b>	<b>(96)</b>	<b>(46)</b>

L'augmentation des dividendes reçus en 2011 découle de l'augmentation de la participation dans Hermès en 2010 (Voir Note 8).

En 2010, le résultat relatif aux investissements, placements et autres instruments financiers incluait un montant de 1 004 millions d'euros relatif aux opérations Hermès équivalant au gain, net de frais, enregistré lors du dénouement de contrats d'« *equity linked swaps* » ; ce gain correspond à la différence

entre la valeur de marché des titres lors du dénouement de ces contrats, et leur valeur sur la base du cours de bourse du 31 décembre 2009.

En 2011 hors opérations Hermès, ainsi qu'en 2010 et 2009, le résultat relatif aux investissements, placements et autres instruments financiers provient de l'évolution des marchés ainsi que des charges de dépréciations d'investissements et placements financiers.

## NOTE 26 - IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### 26.1. Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Impôt courant de l'exercice	(1 691)	(1 507)	(789)
Impôt courant relatif aux exercices antérieurs	(2)	(6)	3
<b>Impôt courant</b>	<b>(1 693)</b>	<b>(1 513)</b>	<b>(786)</b>
Variation des impôts différés	172	35	(81)
Effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés	59	2	-
<b>Impôts différés</b>	<b>231</b>	<b>37</b>	<b>(81)</b>
<b>CHARGE TOTALE D'IMPÔT AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(1 462)</b>	<b>(1 476)</b>	<b>(867)</b>
<b>Impôts sur les éléments comptabilisés en capitaux propres</b>	<b>(61)</b>	<b>(3)</b>	<b>(30)</b>

Le taux d'imposition effectif s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Résultat avant impôt	4 903	4 738	2 767
Charge totale d'impôt	(1 462)	(1 476)	(867)
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>29,8 %</b>	<b>31,2 %</b>	<b>31,4 %</b>

La charge totale d'impôt pour l'exercice inclut, à hauteur de 10 millions d'euros, les effets de la contribution exceptionnelle applicable en France en 2011 et 2012.

## 26.2. Ventilation des impôts différés nets au bilan

Les impôts différés nets au bilan s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Impôts différés actifs	762	699	555
Impôts différés passifs	(4 826)	(4 254)	(4 023)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU BILAN</b>	<b>(4 064)</b>	<b>(3 555)</b>	<b>(3 468)</b>

## 26.3. Analyse de l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition théorique

Le rapprochement entre le taux d'imposition théorique, qui est le taux légal applicable aux sociétés françaises, et le taux d'imposition effectif constaté dans les états financiers consolidés, s'établit de la façon suivante :

<i>(en pourcentage du résultat avant impôt)</i>	2011	2010	2009
<b>Taux d'imposition en France</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>
Changements de taux d'impôt	(1,3)	(0,1)	-
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	(6,0)	(5,6)	(6,6)
Résultats et reports déficitaires	-	0,1	0,3
Différences entre les résultats consolidés et imposables, et des résultats imposables à un taux réduit	2,4	1,9	2,8
Retenues à la source	0,3	0,5	0,5
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF DU GROUPE</b>	<b>29,8</b>	<b>31,2</b>	<b>31,4</b>

Depuis 2000, les sociétés françaises sont soumises à un supplément d'impôt dont le taux était de 3,3% pour 2009, 2010 et 2011 portant ainsi le taux d'imposition théorique à 34,4% pour chaque exercice.

**26.4. Sources d'impôts différés***Au compte de résultat*

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Évaluation des marques	42	(65)	(9)
Autres écarts de réévaluation	(4)	4	(11)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(5)	3	(5)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	16	8	(4)
Provisions pour risques et charges <sup>(a)</sup>	10	26	10
Marge intra-groupe comprise dans les stocks	105	40	(23)
Autres retraitements de consolidation <sup>(a)</sup>	85	31	3
Reports déficitaires	(18)	(10)	(42)
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>37</b>	<b>(81)</b>

(a) Principalement provisions réglementées, amortissements dérogatoires et location financement.

*En capitaux propres*

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Réévaluation des terres à vignes à valeur de marché	(11)	(71)	18
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(91)	(22)	-
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	21	14	(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(81)</b>	<b>(79)</b>	<b>16</b>

*Au bilan*

<i>(en millions d'euros)</i>	2011 <sup>(b)</sup>	2010 <sup>(b)</sup>	2009
Évaluation des marques	(4 115)	(3 215)	(3 298)
Réévaluation des terres à vignes à valeur de marché	(579)	(568)	(496)
Autres écarts de réévaluation	(365)	(361)	(321)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(145)	(48)	(21)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	31	(1)	(22)
Provisions pour risques et charges <sup>(a)</sup>	207	185	153
Marge intra-groupe comprise dans les stocks	430	323	275
Autres retraitements de consolidation <sup>(a)</sup>	392	57	183
Reports déficitaires	80	73	79
<b>TOTAL</b>	<b>(4 064)</b>	<b>(3 555)</b>	<b>(3 468)</b>

(a) Principalement provisions réglementées, amortissements dérogatoires et location financement.

(b) Actif/(Passif).



## 26.5. Reports déficitaires

Au 31 décembre 2011, au niveau de la société LVMH SA, les reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs représentent une économie potentielle d'impôt de 301 millions d'euros (290 millions d'euros en 2010, 321 millions d'euros en 2009).

Au 31 décembre 2011, au niveau de la société Christian Dior, les reports déficitaires s'élèvent à 264 millions d'euros (217 millions d'euros en 2010, 196 millions d'euros en 2009).

Sur la base des perspectives de consommation de ces reports déficitaires, des impôts différés actifs sont reconnus à hauteur de 29 millions d'euros au 31 décembre 2011 (29 millions d'euros aux 31 décembre 2010 et 2009). Les reports déficitaires, non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs, représentent ainsi une économie potentielle d'impôt de 62 millions d'euros.

## 26.6. Consolidations fiscales

- Le régime français d'intégration fiscale permet à la quasi-totalité des 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 reste redevable.

Ce régime a généré pour le Groupe une diminution de la charge d'impôt courant de 142 millions d'euros en 2011 dont 136 millions d'euros pour LVMH et 6 millions d'euros chez Christian Dior (115 millions en 2010, 106 millions d'euros en 2009 pour le Groupe).

- Les autres régimes de consolidation fiscale en vigueur, notamment aux États-Unis et en Italie, ont généré une diminution de la charge d'impôt courant de 52 millions d'euros en 2011 (82 millions en 2010 et 96 millions d'euros en 2009).

## NOTE 27 - RÉSULTAT PAR ACTION

	2011	2010	2009
<b>Résultat net, part du Groupe (en millions d'euros)</b>	<b>1 279</b>	<b>1 261</b>	<b>695</b>
Impact des instruments dilutifs sur les filiales	(4)	(2)	(1)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE DILUÉ</b>	<b>1 275</b>	<b>1 259</b>	<b>694</b>
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	181 727 048	181 727 048	181 727 048
Nombre moyen d'actions Christian Dior auto-détenues sur l'exercice	(2 700 058)	(3 202 220)	(3 483 630)
<b>Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution</b>	<b>179 026 990</b>	<b>178 524 828</b>	<b>178 243 418</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION (en euros)</b>	<b>7,14</b>	<b>7,06</b>	<b>3,90</b>
Nombre moyen d'actions en circulation pris en compte ci-dessus	179 026 990	178 524 828	178 243 418
Effet de dilution des plans d'options	887 102	636 983	232 374
<b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS EN CIRCULATION APRÈS EFFETS DILUTIFS</b>	<b>179 914 092</b>	<b>179 161 811</b>	<b>178 475 792</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)</b>	<b>7,09</b>	<b>7,03</b>	<b>3,89</b>

Au 31 décembre 2011, la totalité des instruments susceptibles de diluer le résultat par action a été prise en considération dans la détermination de l'effet de dilution, toutes les options d'achat en vie étant considérées comme exerçables à cette date en raison d'un cours de bourse de l'action Christian Dior supérieur au prix d'exercice de ces options.

Aucun événement de nature à modifier significativement le nombre d'actions en circulation ou le nombre d'actions potentielles n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêt des comptes.

## NOTE 28 - ENGAGEMENTS DE RETRAITES, FRAIS MÉDICAUX ET AVANTAGES ASSIMILÉS

### 28.1. Charge de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Coût des services rendus	57	47	44
Effet de l'actualisation	33	31	30
Rendement attendu des actifs financiers dédiés	(24)	(19)	(16)
Amortissement des écarts actuariels	5	6	4
Coût des services passés	2	2	2
Modifications des régimes	(5)	-	-
<b>CHARGE DE L'EXERCICE AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>64</b>
Rendement/(coût) effectif des actifs financiers dédiés	(10)	24	46

### 28.2. Engagement net comptabilisé

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Droits couverts par des actifs financiers	816	686	573
Droits non couverts par des actifs financiers	156	146	148
<b>Valeur actualisée des droits</b>	<b>972</b>	<b>832</b>	<b>721</b>
<b>Valeur de marché des actifs financiers</b>	<b>(570)</b>	<b>(489)</b>	<b>(420)</b>
Écarts actuariels non comptabilisés au bilan	(122)	(78)	(58)
Coût des services passés non encore comptabilisés au bilan	(4)	(6)	(8)
<b>Éléments non reconnus</b>	<b>(126)</b>	<b>(84)</b>	<b>(66)</b>
<b>ENGAGEMENT NET COMPTABILISÉ</b>	<b>276</b>	<b>259</b>	<b>235</b>
Dont :			
Provisions à plus d'un an	290	267	245
Provisions à moins d'un an	12	10	9
Autres actifs	(26)	(18)	(19)
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>259</b>	<b>235</b>

## 28.3. Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur actualisée des droits	Valeur de marché des actifs financiers	Éléments non reconnus	Engage- ment net comptabilisé
Au 31 décembre 2010	832	(489)	(84)	259
Charge de l'exercice	91	(24)	1	68
Prestations aux bénéficiaires	(45)	33	-	(12)
Augmentation des actifs financiers dédiés	-	(61)	-	(61)
Contributions des employés	6	(6)	-	-
Variations de périmètre et reclassifications	63	(42)	-	21
Modifications des régimes	(5)	-	5	-
Écarts actuariels : effets d'expérience	9	34	(43)	-
Écarts actuariels : changements d'hypothèses	-	-	-	-
Effet des variations de taux de change	21	(15)	(5)	1
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>972</b>	<b>(570)</b>	<b>(126)</b>	<b>276</b>

Les écarts actuariels liés aux effets d'expérience dégagés durant les exercices 2007 à 2010 se sont élevés à :

<i>(en millions d'euros)</i>	2007	2008	2009	2010
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur actualisée des droits	(1)	(2)	(16)	(14)
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur de marché des actifs financiers	-	96	(29)	(4)
<b>ÉCARTS ACTUARIELS LIÉS AUX EFFETS D'EXPÉRIENCE</b>	<b>(1)</b>	<b>94</b>	<b>(45)</b>	<b>(18)</b>

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements au 31 décembre 2011 dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

<i>(en pourcentage)</i>	2011				2010				2009			
	France	États- Unis	Royaume- Uni	Japon	France	États- Unis	Royaume- Uni	Japon	France	États- Unis	Royaume- Uni	Japon
Taux d'actualisation <sup>(a)</sup>	4,65	4,9	4,7	1,75	4,5	5,1	5,4	1,75	5,25	5,5	5,75	2,25
Taux de rendement moyen attendu des placements	4,0	7,75	5,0	4,0	4,0	7,75	6,0	4,0	4,0	7,75	5,75	4,0
Taux d'augmentation future des salaires	3,0	4,0	3,8	2,0	3,0	4,0	4,2	2,0	3,0	4,0	4,25	2,0

(a) Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées notées AA à la date de clôture dans les pays concernés. Ont été retenues des obligations de maturités comparables à celles des engagements.

Le taux de rendement moyen attendu, sur la base duquel la charge de l'exercice 2011 a été déterminée, se décompose de la façon suivante par type de placement :

<i>(en pourcentage)</i>	2011
Actions	6,6
Obligations	-
- émetteurs privés	4,5
- émetteurs publics	2,6
Immobiliter, trésorerie et autres actifs	2,6

L'hypothèse d'augmentation du coût des frais médicaux aux États-Unis est de 7,6 % pour 2011, puis décroît progressivement à partir de 2012 pour atteindre 4,5 % à l'horizon 2030.

Une augmentation de 0,5 % du taux d'actualisation entraînerait une réduction de 55 millions d'euros de la valeur actualisée des droits au 31 décembre 2011 ; une réduction de 0,5 % du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de 53 millions d'euros.

## 28.4. Analyse des droits

L'analyse de la valeur actualisée des droits par type de régime est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Indemnités de départ en retraite et assimilées	157	134	120
Frais médicaux des retraités	45	46	54
Médailles du travail	12	11	11
Retraites complémentaires	741	617	517
Préretraites	2	3	4
Autres	15	21	15
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES DROITS</b>	<b>972</b>	<b>832</b>	<b>721</b>

La répartition géographique de la valeur actualisée des droits est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
France	314	312	281
Europe (hors France)	370	268	220
États-Unis	175	147	144
Japon	103	93	65
Asie (hors Japon)	10	12	11
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES DROITS</b>	<b>972</b>	<b>832</b>	<b>721</b>

Les principaux régimes constitutifs de l'engagement au 31 décembre 2011 sont les suivants :

- en France : il s'agit de l'engagement vis-à-vis des membres des organes de direction du Groupe, qui bénéficient, après une certaine ancienneté dans leurs fonctions, d'un régime de retraite complémentaire dont le montant est fonction de leur dernière rémunération ; il s'agit en outre des indemnités de fin de carrière et médailles du travail, dont le versement est prévu par la loi et les conventions collectives, respectivement lors du départ en retraite ou après une certaine ancienneté ;
- en Europe (hors France), les engagements concernent les régimes de retraite à prestations définies mis en place au Royaume-Uni par certaines sociétés du Groupe, la participation des sociétés suisses au régime légal de retraite (« Loi pour la Prévoyance Professionnelle »), ainsi que le TFR (Trattamento di Fine Rapporto) en Italie, dont le versement est prévu par la loi au moment du départ de l'entreprise, quel qu'en soit le motif ;
- aux États-Unis, l'engagement provient des régimes de retraite à prestations définies ou de remboursement des frais médicaux aux retraités, mis en place par certaines sociétés du Groupe.

## 28.5. Analyse des actifs financiers dédiés

Les valeurs de marché des actifs financiers, dans lesquels les fonds versés sont investis, se répartissent ainsi, par type de support :

<i>(en pourcentage)</i>	2011	2010	2009
Actions	39	45	42
Obligations			
- émetteurs privés	27	23	27
- émetteurs publics	15	18	19
Immobilier, trésorerie et autres actifs	19	14	12
<b>VALEUR DE MARCHÉ DES ACTIFS FINANCIERS DÉDIÉS</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ces actifs ne comportent pas de biens immobiliers appartenant au Groupe, ou d'actions LVMH ou d'actions Christian Dior pour des montants importants.

Le Groupe prévoit d'augmenter en 2012 les actifs financiers dédiés par des versements de 71 millions d'euros environ.

## NOTE 29 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

### 29.1. Engagements d'achat

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Raisins, vins et eaux-de-vie	1 019	1 139	1 336
Autres engagements d'achat de matières premières	84	67	68
Immobilisations industrielles ou commerciales	154	168	109
Titres de participation et investissements financiers	90	96	56

Dans l'activité Vins et Spiritueux, une partie des approvisionnements futurs en raisins, vins clairs et eaux-de-vie résulte d'engagements d'achats auprès de producteurs locaux diversifiés. Ces engagements sont évalués, selon la nature des approvisionnements, sur la base des termes contractuels, ou sur la base des prix connus à la date de la clôture et de rendements de production estimés.

Au 31 décembre 2011, l'échéance de ces engagements se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Raisins, vins et eaux-de-vie	540	414	65	1 019
Autres engagements d'achat de matières premières	81	3	-	84
Immobilisations industrielles ou commerciales	85	38	31	154
Titres de participation et investissements financiers	40	16	34	90

## 29.2. Engagements de location

Outre la location de ses magasins, le Groupe finance également une partie de son équipement par des locations simples de longue durée. Par ailleurs, certains actifs immobilisés ou équipements industriels ont été acquis ou refinancés par des contrats de location financement.

### *Locations simples et redevances de concessions*

Au 31 décembre 2011, les engagements futurs minima non résiliables résultant des contrats de location simple et de redevances de concessions s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
À moins d'un an	1 158	943	907
De un à cinq ans	2 977	2 338	2 162
Au-delà de cinq ans	1 300	1 049	967
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DE LOCATIONS SIMPLES ET REDEVANCES DE CONCESSIONS</b>	<b>5 435</b>	<b>4 330</b>	<b>4 036</b>
À moins d'un an	19	20	20
De un à cinq ans	30	42	32
Au-delà de cinq ans	1	5	6
<b>ENGAGEMENTS REÇUS AU TITRE DE SOUS-LOCATIONS</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>58</b>

### *Locations financement*

Au 31 décembre 2011, les engagements futurs non résiliables résultant des contrats de location financement s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011		2010		2009	
	Paiements minima futurs	Valeur actuelle des paiements	Paiements minima futurs	Valeur actuelle des paiements	Paiements minima futurs	Valeur actuelle des paiements
À moins d'un an	26	24	24	24	29	31
De un à cinq ans	78	56	78	56	72	51
Au-delà de cinq ans	354	73	354	69	336	63
<b>Total des paiements minima futurs</b>	<b>458</b>		<b>456</b>		<b>437</b>	
Part représentative d'intérêts financiers	(305)		(307)		(292)	
<b>VALEUR ACTUELLE DES PAIEMENTS MINIMA FUTURS</b>	<b>153</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>145</b>	<b>145</b>

## 29.3. Cautions, avals et autres garanties

Au 31 décembre 2011, ces engagements s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Avals et cautions	49	46	69
Autres garanties	142	78	66
<b>GARANTIES DONNÉES</b>	<b>191</b>	<b>124</b>	<b>135</b>
<b>GARANTIES REÇUES</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>33</b>

Les échéances de ces engagements se répartissent ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	TOTAL
Avals et cautions	10	27	12	49
Autres garanties	80	51	11	142
<b>GARANTIES DONNÉES</b>	<b>90</b>	<b>78</b>	<b>23</b>	<b>191</b>
<b>GARANTIES REÇUES</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

## 29.4. Passifs éventuels et litiges en cours

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est impliqué dans ou a engagé diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des droits de la propriété intellectuelle, la mise en place de systèmes de distribution sélective, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales, et toutes autres matières

inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en cours à la date de la clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de façon significative en cas d'issue défavorable.

## 29.5. Autres engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagements hors bilan significatifs autres que ceux décrits ci-dessus.

## NOTE 30 - PARTIES LIÉES

### 30.1. Relations du groupe Christian Dior avec Groupe Arnault et le groupe Financière Agache

Le groupe Christian Dior est consolidé dans les comptes de Financière Agache SA, contrôlée par la société Groupe Arnault SAS.

#### *Relations du groupe Christian Dior avec Groupe Arnault*

La société Groupe Arnault fournit au groupe Christian Dior des prestations d'assistance dans les domaines du développement, de l'ingénierie, du droit des affaires et de l'immobilier ; en outre, Groupe Arnault donne en location à LVMH des locaux à usage de bureaux.

Groupe Arnault prend en location auprès du groupe Christian Dior des locaux à usage de bureaux et le groupe Christian Dior lui fournit également diverses prestations administratives.

Les transactions entre le groupe Christian Dior et Groupe Arnault peuvent être résumées comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
• Achats du Groupe Christian Dior à Groupe Arnault	(10)	(10)	(10)
Montant dû au 31 décembre	(2)	(2)	(2)
• Ventes du Groupe Christian Dior à Groupe Arnault	2	2	2
Montant à recevoir au 31 décembre	-	-	-



**Relations du groupe Christian Dior avec le groupe Financière Agache**

En 2011, les transactions entre le groupe Christian Dior et le groupe Financière Agache ne sont pas significatives.

**30.2. Relations du groupe Christian Dior avec Diageo**

Moët Hennessy SNC et Moët Hennessy International SAS (ci-après « Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception de Château d'Yquem, Château Cheval Blanc et de certains vignobles champenois. Le groupe Diageo détient une participation de 34 % dans Moët Hennessy. Lors de la prise de participation, en 1994, a été établie une convention entre Diageo et LVMH

ayant pour objet la répartition des frais communs de holding entre Moët Hennessy et les autres *holdings* du groupe LVMH.

En application de cette convention, Moët Hennessy a supporté 19% des frais communs en 2011 (20% en 2010 et 2009), soit un montant de 20 millions d'euros en 2011 (9 millions d'euros en 2010, 17 millions d'euros en 2009).

**30.3. Organes de Direction**

La rémunération globale des membres du Conseil d'administration, au titre de leurs fonctions dans le Groupe, s'analyse de façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	2009
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature	19	17	14
Avantages post-emploi	2	2	2
Autres avantages à long terme	6	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-
Coût des plans d'options et assimilés	15	13	12
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>32</b>	<b>28</b>

L'engagement comptabilisé au 31 décembre 2011 au titre des avantages post-emploi, net des actifs financiers dédiés, est de 3 millions d'euros (3 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 1 million d'euros au 31 décembre 2009).

**NOTE 31 - ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2011 et la date d'arrêt des comptes par le Conseil d'administration, le 2 février 2012.

## Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
Christian Dior	Paris, France	Société mère		<b>VINS ET SPIRITUEUX</b>			
Financière Jean Goujon	Paris, France	IG	100 %	MHCS SCS	Épernay, France	IG	28 %
Sadifa	Paris, France	IG	100 %	Champagne Des Moutiers SA	Épernay, France	IG	28 %
Lakenbleker	Amsterdam, Pays-Bas	IG	100 %	Société Viticole de Reims SA	Épernay, France	IG	28 %
<b>CHRISTIAN DIOR COUTURE</b>				Cie Française du Champagne			
Christian Dior Couture S.A.	Paris, France	IG	100 %	et du Luxe SA	Épernay, France	IG	28 %
Christian Dior Fourrure M.C. S.A.M	Monaco,			Chamfipar SA	Épernay, France	IG	28 %
	Principauté de Monaco	IG	100 %	STM Vignes SAS	Épernay, France	IG	26 %
Christian Dior GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	100 %	GIE MHIS	Épernay, France	IG	28 %
Christian Dior Inc.	New York, USA.	IG	100 %	Moët Hennessy Entreprise Adaptée	Épernay, France	IG	28 %
Christian Dior UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	100 %	Champagne Bernard Breuzon SAS	Colombe le Sec, France	IG	28 %
Christian Dior Suisse S.A.	Genève, Suisse	IG	100 %	Champagne de Mansin SAS	Cye sur Seine, France	IG	28 %
Mardi Spa	Badia a Settimo-Scandicci,			SARL Philippe Montaudon	Reims, France	IG	28 %
	Italie	IG	75 %	Société Civile des Crus			
Ateliers AS	Pierre Bénite, France	ME	25 %	de Champagne SA	Reims, France	IG	28 %
Christian Dior Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	100 %	Moët Hennessy Italia Spa	Milan, Italie	IG	28 %
Christian Dior Fashion				Moët Hennessy UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	28 %
(Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala-Lumpur, Malaisie	IG	100 %	Moët Hennessy España SA	Barcelone, Espagne	IG	28 %
Christian Dior Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	100 %	Moët Hennessy (Suisse) SA	Genève, Suisse	IG	28 %
Christian Dior Taiwan Limited	Hong Kong, Chine	IG	90 %	Moët Hennessy Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	28 %
Christian Dior Singapore Pte Ltd	Singapour,			Moët Hennessy de Mexico, SA de C.V.	Mexico, Mexique	IG	28 %
	République de Singapour	IG	100 %	Moët Hennessy Belux SA	Bruxelles, Belgique	IG	28 %
Christian Dior Saipan Ltd	Saipan, Saipan	IG	100 %	Moët Hennessy Osterreich GmbH	Vienne, Autriche	IG	28 %
Christian Dior Australia PTY Ltd	Sydney, Australie	IG	100 %	Moët Hennessy Suomi OY	Helsinki, Finlande	IG	28 %
Christian Dior New Zealand Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	100 %	Moët Hennessy Polska SP Z.O.O.	Varsovie, Pologne	IG	28 %
Christian Dior (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	100 %	Moët Hennessy Czech Republic Sro	Prague, République Tchèque	IG	28 %
Christian Dior K.K.				Moët Hennessy Sverige AB	Stockholm, Suède	IG	28 %
(Kabushiki Kaisha)	Tokyo, Japon	IG	100 %	Moët Hennessy România Srl	Bucarest, Roumanie	IG	28 %
Christian Dior Couture Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	100 %	Moët Hennessy Norge AS	Hoevik, Norvège	IG	28 %
Christian Dior Guam Ltd	Tumon Bay Guam, Guam	IG	100 %	Moët Hennessy Danmark A/S	Copenhague, Danemark	IG	28 %
Christian Dior Espanola S.L.	Madrid, Espagne	IG	100 %	Moët Hennessy Nederland BV	Baarn, Pays-Bas	IG	28 %
Christian Dior do Brasil Ltda	Sao Paulo, Brésil	IG	100 %	Moët Hennessy USA Inc	New York, U.S.A.	IG	28 %
Christian Dior Italia Srl	Milan, Italie	IG	100 %	MHD Moët Hennessy Diageo SAS	Courbevoie, France <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Christian Dior Belgique S.A.	Bruxelles, Belgique	IG	100 %	Clicquot Inc	New York, USA. <sup>(*)</sup>	IG	28 %
Bopel Srl	Lugagnano Val d'Arda,			Cheval des Andes SA	Buenos Aires, Argentine	IP	14 %
	Italie	IG	70 %	Domaine Chandon Inc	Yountville (Californie), U.S.A.	IG	28 %
Christian Dior Puerto Banus S.L.	Marbella-Puerto Banus,			Cape Mentelle Vineyards Ltd	Margaret River, Australie	IG	28 %
	Espagne	IG	75 %	Veuve Clicquot Properties, Pty Ltd	Margaret River, Australie	IG	28 %
Lucilla Srl	Sieci-Pontassieve, Italie	IG	51 %	Moët Hennessy do Brasil –			
Christian Dior Couture CZ s.r.o.	Prague, République Tchèque	IG	100 %	Vinhos E Destilados Ltda	Sao Paulo, Brésil	IG	28 %
Christian Dior Couture Maroc SA	Casablanca, Maroc	IG	51 %	Cloudy Bay Vineyards Ltd	Blenheim, Nouvelle Zélande	IG	28 %
Christian Dior Couture FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	100 %	Bodegas Chandon Argentina SA	Buenos Aires, Argentine	IG	28 %
Christian Dior Macau Single				Domaine Chandon Australia Pty Ltd	Coldstream Victoria, Australie	IG	28 %
Shareholder Company Limited	Macao, Macao	IG	100 %	Newton Vineyards LLC	St Helena (Californie), U.S.A.	IG	25 %
Les Ateliers Bijoux GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	100 %	Domaine Chandon (Ningxia)			
Christian Dior S. de R.L. de C.V.	Lomas, Mexique	IG	100 %	Moët Hennessy Co, Ltd	Yinchuan, Chine	IG	28 %
Christian Dior Commercial				Moët Hennessy Chandon (Ningxia)			
(Shanghai) Co.Ltd	Shanghai, Chine	IG	100 %	Vineyards Co, Ltd	Yinchuan, Chine	IG	17 %
Ateliers Modeles S.A.S.	Paris, France	IG	100 %	Château d'Yquem SA	Sauternes, France	IG	27 %
Baby Siam Couture Company Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	100 %	Château d'Yquem SC	Sauternes, France	IG	27 %
CDC Abu-Dhabi LLC	Abu-Dhabi,			Société Civile Cheval Blanc (SCCB)	Saint-Émilion, France	IP	21 %
	Émirats Arabes Unis	<sup>(b)</sup>	<sup>(b)</sup>	La Tour du Pin SAS	Saint-Émilion, France	IP	21 %
CDCH SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	75 %	Jas Hennessy & Co SCS	Cognac, France	IG	27 %
Dior Grèce S.A.	Athènes, Grèce	IG	51 %	Distillerie de la Groie SARL	Cognac, France	IG	27 %
Christian Dior Couture RUS LLC	Moscou, Russie	IG	100 %	SICA de Bagnolet	Cognac, France	IG	1 %
Christian Dior Couture				Sodepa SARL	Cognac, France	IG	27 %
Stoleshnikov LLC	Moscou, Russie	IG	100 %	Diageo Moët Hennessy BV	Amsterdam, Pays-Bas <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Calto Srl	Milan, Italie	IG	100 %	Hennessy Dublin Ltd	Dublin, Irlande	IG	28 %
CDC General Trading LLC	Dubai, Émirats Arabes Unis	<sup>(b)</sup>	<sup>(b)</sup>	Edward Dillon & Co Ltd	Dublin, Irlande	ME	11 %
Christian Dior Istanbul Magazacilik				Hennessy Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	27 %
Anonim Sirketi	Maslak-Istanbul, Turquie	IG	51 %	Moët Hennessy Diageo Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Christian Dior Trading				Moët Hennessy Diageo Macau Ltd	Macao, Chine <sup>(a)</sup>	IG	28 %
India Private Limited	Mumbai, Inde	IG	51 %	Riche Monde (China) Ltd	Hong Kong, Chine <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Manifatturauno Srl	Fosso (Venise), Italie	IG	80 %	Moët Hennessy Diageo			
John Galliano SA	Paris, France	IG	91 %	Singapore Pte Ltd	Singapour <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Les Ateliers Horlogers Dior SA	La Chaux-de-Fonds, Suisse <sup>(c)</sup>	IG	71 %	Moët Hennessy Diageo			
Dior Montres SARL	Paris, France <sup>(c)</sup>	IG	71 %	Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur, Malaisie <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Christian Dior Couture Qatar LLC	Doha, Qatar	<sup>(b)</sup>	<sup>(b)</sup>	Diageo Moët Hennessy Thailand Ltd	Bangkok, Thaïlande <sup>(a)</sup>	IG	28 %
Christian Dior Couture				MH Champagnes and Wines Korea Ltd	Seoul, Corée du Sud	IG	28 %
Ukraine S.A.R.L.	Kiev, Ukraine	IG	100 %	Moët Hennessy Shanghai Ltd	Shanghai, Chine	IG	28 %
CDCG FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	<sup>(b)</sup>	<sup>(b)</sup>	Moët Hennessy India Pvt. Ltd	New Delhi, Inde	IG	28 %
PT Fashion Indonesia Trading Company	Jakarta, Indonésie	IG	100 %	Moët Hennessy Taiwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	27 %
CHRISTIAN DIOR				MHD Chine Co Ltd	Shanghai, Chine <sup>(a)</sup>	IG	28 %
COUTURE Bahrain	Manama, Bahreïn	<sup>(b)</sup>	<sup>(b)</sup>	MHWH Limited	Limassol, Chypre	IG	28 %
COU.BO. S.R.L.	Arzano, Italie	IG	70 %	Moët Hennessy Whitehall Russia SA	Moscou, Russie	IG	28 %
				Moët Hennessy Vietnam			
				Importation Co Ltd	Ho Chi Minh City, Vietnam	IG	27 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
Moët Hennessy Vietnam Distribution Co Pte Ltd	Ho Chi Minh City, Vietnam	IG	14 %
Moët Hennessy Rus LLC	Moscou, Russie	IG	28 %
Moët Hennessy Diageo KK	Tokyo, Japon (6)	IG	28 %
Moët Hennessy Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	IG	27 %
Moët Hennessy Australia Ltd	Rosebury, Australie	IG	27 %
Millennium Import LLC	Minneapolis, Minnesota, USA	IG	28 %
Polmos Zyrardow LLC	Zyrardow, Pologne	IG	28 %
The Glenmorangie Company Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	28 %
Macdonald & Muir Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	28 %
The Scotch Malt Whisky Society Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	28 %
Wenjun Spirits Company Ltd	Chengdu, Chine	IG	15 %
Wenjun Spirits Sales Company Ltd	Chengdu, Chine	IG	15 %
<b>MODE ET MAROQUINERIE</b>			
Louis Vuitton Malletier SA	Paris, France	IG	42 %
Manufacture de Souliers			
Louis Vuitton Srl	Fiesso d'Artico, Italie	IG	42 %
Louis Vuitton South Europe Srl	Milan, Italie	IG	42 %
Louis Vuitton Saint Barthélémy SNC	Saint Barthélémy, Antilles Françaises	IG	42 %
Louis Vuitton Cantacilik Ticaret AS	Istanbul, Turquie	IG	42 %
Louis Vuitton Editeur SAS	Paris, France	IG	42 %
Louis Vuitton International SNC	Paris, France	IG	42 %
Louis Vuitton India Holding Private Ltd	Bangalore, Inde	IG	42 %
Société des Ateliers Louis Vuitton SNC	Paris, France	IG	42 %
Les Tanneries de la Comète SA	Estaimpuis, Belgique	IG	25 %
Manufacture des accessoires			
Louis Vuitton Srl	Milan, Italie	IG	42 %
Louis Vuitton Bahrain W.L.L	Manama, Bahrein	(6)	(6)
Société Louis Vuitton Services SNC	Paris, France	IG	42 %
Louis Vuitton Qatar LLC	Doha, Qatar	(6)	(6)
Société des Magasins			
Louis Vuitton France SNC	Paris, France	IG	42 %
Belle Jardinière SA	Paris, France	IG	42 %
Belle Jardinière Immo SAS	Paris, France	IG	42 %
Les Ateliers Horlogers Louis Vuitton SA	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	42 %
Les Ateliers Joaillers Louis Vuitton SAS	Paris, France	IG	42 %
La Fabrique du Temps SA	Vernier, Suisse	IG	42 %
La Minute & ses Complications SA	Le Sentier, Suisse	IG	42 %
LVMH W&J Services (Suisse) SA	La Chaux-de-fonds, Suisse	IG	42 %
Operadora Louis Vuitton Mexico SRLCV	Mexico, Mexique	IG	42 %
Louis Vuitton Monaco SA	Monte Carlo, Monaco	IG	42 %
ELV SNC	Paris, France	IG	42 %
Louis Vuitton Services Europe Sprl	Bruxelles, Belgique	IG	42 %
Louis Vuitton UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Louis Vuitton Ireland Ltd	Dublin, Irlande	IG	42 %
Louis Vuitton Deutschland GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	42 %
Louis Vuitton Ukraine LLC	Kiev, Ukraine	IG	42 %
Catalana Talleres Artesanos			
Louis Vuitton SA	Barcelone, Espagne	IG	42 %
Atepli – Ateliers de Ponte de Lima SA	Ponte de Lima, Portugal	IG	42 %
Louis Vuitton BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	42 %
Louis Vuitton Belgium SA	Bruxelles, Belgique	IG	42 %
Louis Vuitton Luxembourg SARL	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
Louis Vuitton Hellas SA	Athènes, Grèce	IG	42 %
Louis Vuitton Cyprus Limited	Nicosie, Chypre	IG	42 %
Louis Vuitton Portugal Maleiro, Ltda.	Lisbonne, Portugal	IG	42 %
Louis Vuitton Ltd	Tel Aviv, Israël	IG	42 %
Louis Vuitton Danmark A/S	Copenhague, Danemark	IG	42 %
Louis Vuitton Aktiebolag SA	Stockholm, Suède	IG	42 %
Louis Vuitton Suisse SA	Genève, Suisse	IG	42 %
Louis Vuitton Ceska s.r.o.	Prague, République Tchèque	IG	42 %
Louis Vuitton Osterreich GmbH	Vienne, Autriche	IG	42 %
LV US Manufacturing, Inc	New York, U.S.A.	IG	42 %
Somarest SARL	Sibiu, Roumanie	IG	42 %
Louis Vuitton Hawaii Inc	Honolulu (Hawaï), U.S.A.	IG	42 %
Atlantic Luggage Company Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	17 %
Louis Vuitton Guam Inc	Guam	IG	42 %
Louis Vuitton Saipan Inc	Saipan, Iles Mariannes	IG	42 %
Louis Vuitton Norge AS	Oslo, Norvège	IG	42 %
San Dimas Luggage Company	New York, U.S.A.	IG	42 %
Louis Vuitton Liban retail SAL	Beyrouth, Liban	IG	42 %
Louis Vuitton Liban Holding SAL	Beyrouth, Liban	IG	42 %
Louis Vuitton Vietnam Company Ltd	Hanoi, Vietnam	IG	42 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
Louis Vuitton Suomyy Oy	Helsinki, Finlande	IG	42 %
Louis Vuitton România Srl	Bucarest, Roumanie	IG	42 %
LVMH FG Brasil Ltda	Sao Paulo, Brésil	IG	42 %
Louis Vuitton Panama Inc	Panama City, Panama	IG	42 %
Louis Vuitton Mexico S de RL de CV	Mexico, Mexique	IG	42 %
Louis Vuitton Uruguay S.A.	Montevideo, Uruguay	IG	42 %
Louis Vuitton Chile Ltda	Santiago de Chile, Chili	IG	42 %
Louis Vuitton (Aruba) N.V	Oranjestad, Aruba	IG	42 %
Louis Vuitton Republica Dominica Srl	Saint Domingue, République Dominicaine	IG	42 %
LVMH Fashion Group Pacific Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
Louis Vuitton Trading Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
Louis Vuitton Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
Louis Vuitton (Philippines) Inc	Makati, Philippines	IG	42 %
LVMH Fashion (Singapore) Pte Ltd	Singapour	IG	42 %
LV IOS Private Ltd	Singapour	IG	42 %
Heng Long International			
Holding Pte Ltd	Singapour	IG	21 %
Heng Long International Ltd	Singapour	IG	21 %
Heng Long Leather Co (Pte) Ltd	Singapour	IG	21 %
Heng Long Leather (Guangzhou) Co Ltd	Guangzhou, Chine	IG	21 %
PT Louis Vuitton Indonesia LLC	Jakarta, Indonésie	IG	41 %
Louis Vuitton (Malaysia) SDN BHD	Kuala-Lumpur, Malaisie	IG	42 %
Louis Vuitton (Thailand) SA	Bangkok, Thaïlande	IG	42 %
Louis Vuitton Taïwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	41 %
Louis Vuitton Australia PTY Ltd	Sydney, Australie	IG	42 %
Louis Vuitton (China) Co Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
Louis Vuitton Mongolia LLC	Oulan Bator, Mongolie	IG	42 %
Louis Vuitton New Zealand Limited	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	42 %
Louis Vuitton Trading India Private Ltd	New Delhi, Inde	IG	21 %
Louis Vuitton EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	(6)	(6)
Louis Vuitton FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Louis Vuitton – Jordan PCLS	Amman, Jordanie	IG	42 %
Louis Vuitton Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	42 %
LVMH Fashion Group			
Trading Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	42 %
Louis Vuitton Hungaria Sarl	Budapest, Hongrie	IG	42 %
Louis Vuitton Argentina SA	Buenos Aires, Argentine	IG	42 %
Louis Vuitton Vostock LLC	Moscou, Russie	IG	42 %
LV Colombia SA	Santafe de Bogota, Colombie	IG	42 %
Louis Vuitton Maroc Sarl	Casablanca, Maroc	IG	42 %
Louis Vuitton South Africa Ltd	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	42 %
Louis Vuitton Macau Company Ltd	Macao, Chine	IG	42 %
LVMH Fashion (Shanghai) Trading Co., Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
LVJ Group KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Louis Vuitton North America Inc	New York, U.S.A. (7)	IG	42 %
Louis Vuitton Canada Inc	Toronto, Canada	IG	42 %
Louis Vuitton (Barbados) Ltd	St Michael, Barbade	IG	42 %
Marc Jacobs International LLC	New York, U.S.A. (7)	IG	40 %
Marc Jacobs International (UK) Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Marc Jacobs Trademark LLC	New York, U.S.A. (7)	IG	14 %
Marc Jacobs Japon KK	Tokyo, Japon	IG	20 %
Marc Jacobs international Italia Srl	Milan, Italie	IG	40 %
Marc Jacobs International France SAS	Paris, France	IG	40 %
Loewe SA	Madrid, Espagne	IG	42 %
Loewe Hermanos SA	Madrid, Espagne	IG	42 %
Manufacturas Loewe SL	Madrid, Espagne	IG	42 %
LVMH Fashion Group France SNC	Paris, France	IG	42 %
Loewe Hermanos UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Loewe Saipan Inc	Saipan, Iles Mariannes	IG	42 %
Loewe Guam Inc	Guam	IG	42 %
Loewe Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
Loewe Commercial & Trading (Shanghai) Co Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
Loewe Fashion Pte Ltd	Singapour	IG	42 %
Loewe Fashion (M) SDN BHD	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	42 %
Loewe Taïwan Ltd	Taipei, Taïwan	IG	41 %
Loewe Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	42 %
Loewe Macao Ltd	Macao, Chine	IG	42 %
Berluti SA	Paris, France	IG	42 %
Manufattura Ferrarese Srl	Ferrare, Italie	IG	42 %
Berluti LLC	New York, U.S.A.	IG	42 %
Berluti UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Berluti Macau Company Ltd	Macao, Chine	IG	42 %
Berluti (Shanghai) Company Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %





Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
Parfums Christian Dior (New Zealand) Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	42 %	ArteCard SA	Tramelan, Suisse	IG	42 %
Parfums Christian Dior GmbH Austria	Vienne, Autriche	IG	42 %	Alpha Time Corp. Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
Cosmetic of France Inc	Miami (Floride), U.S.A.	IG	42 %	Dream Tech (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
LVMH Recherche GIE	Saint-Jean de Braye, France	IG	42 %	Dream Tech Intl Trading Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
Parfums et Cosmétiques				Chaumet International SA	Paris, France	IG	42 %
Information Services – PCIS GIE	Levallois-Perret, France	IG	42 %	Chaumet London Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Perfumes Loewe SA	Madrid, Espagne	IG	42 %	Chaumet Horlogerie SA	Bienne, Suisse	IG	42 %
Acqua Di Parma Srl	Milan, Italie	IG	42 %	Chaumet Korea Chusik Hoesa	Séoul, Corée du Sud	IG	42 %
Acqua Di Parma LLC	New York, U.S.A.	IG	42 %	Chaumet Middle East FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %
Guerlain SA	Paris, France	IG	42 %	Chaumet UAE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %
LVMH Parfums & Kosmetik				Farouk Trading	Riyad, Arabie Saoudite	IG	25 %
Deutschland GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	42 %	LVMH Watch & Jewelry Italy Spa	Milan, Italie	IG	42 %
Guerlain GmbH SARL	Vienne, Autriche	IG	42 %	Delano SA	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	42 %
Guerlain SA (Belgique)	Fleurus, Belgique	IG	42 %	Fred Paris SA	Paris, France	IG	42 %
Guerlain Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %	Joaillerie de Monaco SA	Monte Carlo, Monaco	IG	42 %
LVMH Perfumes e Cosmetica Lda	Lisbonne, Portugal	IG	42 %	Fred Inc	Beverly Hills (Californie), U.S.A. (*)	IG	42 %
PC Parfums et cosmétiques SA	Zurich, Suisse	IG	42 %	Fred Londres Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Guerlain Inc	New York, U.S.A.	IG	42 %	Hublot SA	Nyon, Suisse	IG	42 %
Guerlain Canada Ltd	Montréal, Canada	IG	42 %	Bentim International SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
Guerlain De Mexico SA	Mexico, Mexique	IG	42 %	Hublot SA Genève	Genève, Suisse	IG	42 %
Guerlain Asia Pacific Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %	MDM Conseil et Gestion SA	Nyon, Suisse	IG	42 %
Guerlain KK	Tokyo, Japon	IG	42 %	Hublot of America, Inc	Ft Lauderdale, U.S.A.	IG	42 %
Guerlain Saoudi	Paris, France	IG	42 %	Hublot Japan KK Ltd	Tokyo, Japon	IG	42 %
Guerlain Oceania Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	42 %	Profusion SARL	Gland, Suisse	IG	42 %
Montecristo Elysées SAS	Paris, France	IG	42 %	De Beers LV Ltd	Londres, Royaume-Uni	IP	21 %
Make Up For Ever SA	Paris, France	IG	42 %	Bulgari SpA	Rome, Italie	IG	42 %
SCI Edison	Paris, France	IG	42 %	Bulgari Italia SpA	Rome, Italie	IG	42 %
Make Up For Ever LLC	New York, U.S.A. (*)	IG	42 %	Bulgari International Corporation (BIC) NV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	42 %
Make Up For Ever Canada Ltd	Montréal, Canada	IG	42 %	Bulgari Corporation of America Inc.	New York, USA	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands SA	Levallois-Perret, France	IG	42 %	Bulgari SA	Genève, Suisse	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %	Bulgari Horlogerie SA	Neuchâtel, Suisse	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	42 %	Bulgari France SAS	Paris, France	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands LLC	New York, U.S.A. (*)	IG	42 %	Bulgari Montecarlo S.A.M.	Monte Carlo, Monaco	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands Ltd	Toronto, Canada	IG	42 %	Bulgari (Deutschland) GmbH	Munich, Allemagne	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands KK	Tokyo, Japon	IG	42 %	Bulgari Espana S.A. Unipersonal	Madrid, Espagne	IG	42 %
LVMH Fragrance Brands WHD Inc	New York, U.S.A. (*)	IG	42 %	Bulgari Parfums SA	Neuchâtel, Suisse	IG	42 %
LVMH P&K GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	42 %	Bulgari South Asian Operations Pte Ltd.	Singapour, Singapour	IG	42 %
LVMH Frangrance Brands				Bulgari (UK) Ltd.	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	42 %	Bulgari Belgium SA	Bruxelles, Belgique	IG	42 %
BeneFit Cosmetics LLC	San Francisco (Californie), U.S.A.	IG	33 %	Bulgari Australia Pty. Ltd.	Sydney, Australie	IG	42 %
BeneFit Cosmetics Ireland Ltd	Dublin, Irlande	IG	33 %	Bulgari (Malaysia) Sdn Bhd	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	42 %
BeneFit Cosmetics UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	33 %	Bulgari Global Operations SA	Neuchâtel, Suisse	IG	42 %
BeneFit Cosmetics Services Canada Inc	Vancouver, Canada	IG	33 %	Bulgari Asia Pacific Ltd.	Hong Kong, Hong Kong	IG	42 %
BeneFit Cosmetics Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	33 %	Bulgari (Taiwan) Ltd.	Taipei, Taiwan	IG	42 %
BeneFit Cosmetics SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	33 %	Bulgari Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	42 %
BeneFit Cosmetics Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	33 %	Bulgari Collection Internationale SA	Neuchâtel, Suisse	IG	42 %
Fresh Inc	Boston (Massachusetts), U.S.A.	IG	33 %	Bulgari Saint Barth SAS	St. Barth, France	IG	42 %
Fresh Cosmetics Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	33 %	Bulgari Gioielli SpA	Valenza (Alessandria), Italie	IG	42 %
Fresh Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	33 %	Bulgari Accessori Srl	Florence, Italie	IG	42 %
				Bulgari Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	42 %
				Bulgari Holdings (Thailand) Ltd.	Bangkok, Thaïlande	IG	42 %
				Bulgari (Thailand) Ltd.	Bangkok, Thaïlande	IG	42 %
				Bulgari Commercial (Shanghai) Co. Ltd.	Shanghai, Chine	IG	42 %
				Bulgari Japan Ltd.	Tokyo, Japon	IG	42 %
				Bulgari Panama Inc.	Panama city, Panama	IG	42 %
				Bulgari Ireland Ltd.	Dublin, Irlande	IG	42 %
				Bulgari Qatar Lcc	Doha, Émirats Arabes Unis (b)	(b)	(b)
				Bulgari Kuwait Wll	Koweït city, Koweït	(b)	(b)
				Bulgari Hotels & Resorts BV	Amsterdam, Pays-Bas (a)	IP	27 %
				Bulgari Hotels and Resorts Milano Srl	Milan, Italie (a)	IP	27 %
<b>MONTRES ET JOAILLERIE</b>				<b>DISTRIBUTION SÉLECTIVE</b>			
TAG Heuer International SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %	LVMH Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	42 %
LVMH Swiss Manufactures SA	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	42 %	LVMH Italia SpA	Milan, Italie	IG	42 %
LVMH Relojeria & Joyeria España SA	Madrid, Espagne	IG	42 %	Sephora SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
LVMH Montres & Joaillerie France SA	Paris, France	IG	42 %	Sephora Luxembourg SARL	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
LVMH Watch & Jewelry				Sephora Portugal Perfumaria Lda	Lisbonne, Portugal	IG	42 %
Central Europe GmbH	Bad Homburg, Allemagne	IG	42 %	Sephora Pologne Spzoo	Varsovie, Pologne	IG	42 %
LVMH Watch & Jewelry UK Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	42 %	Sephora Marinopoulos SA	Alimos, Grèce	IP	21 %
LVMH Watch & Jewelry USA Inc	Springfield (New Jersey), U.S.A.	IG	42 %	Sephora Marinopoulos Romania SA	Bucarest, Roumanie	IP	21 %
				Sephora S.R.O.	Prague, République Tchèque	IG	42 %
LVMH Watch & Jewelry Canada Ltd	Toronto, Canada	IG	42 %	Sephora Monaco SAM	Monaco	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %	Sephora Cosmetics España	Madrid, Espagne	IP	21 %
LVMH Watch & Jewelry				S+ Sephora	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	42 %	Sephora Marinopoulos Bulgaria EOOD	Sofia, Bulgarie	IP	21 %
LVMH Watch & Jewelry				Sephora Marinopoulos Cyprus Ltd	Nicosie, Chypre	IP	21 %
Malaysia Sdn Bhd	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	42 %	Sephora Uninitm Kozmetik AS	Istanbul, Turquie	IG	42 %
LVMH Watch & Jewelry				Perfumes & Cosmetics Gran Via SL	Madrid, Espagne	IP	19 %
Capital Pte Ltd	Singapour	IG	42 %	Sephora Marinopoulos D.O.O.	Zagreb, Croatie	IP	21 %
LVMH Watch & Jewelry Japan K.K.	Tokyo, Japon	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry							
Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry							
Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry Taiwan Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry India Pvt Ltd	New Delhi, Inde	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry							
(Shanghai) Commercial Co Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %				
LVMH Watch & Jewelry Russia SARL	Moscou, Russie	IG	42 %				

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
Sephora Marinopoulos Cosmetics D.O.O.	Belgrade, Serbie	IP	21 %	TRS Hawaii LLC	Honolulu (Hawaï), U.S.A.	ME	12 %
Sephora Nederland BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	42 %	TRS Saipan Ltd	Saipan, Îles Mariannes	ME	12 %
Sephora Danmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	42 %	TRS Guam LLC	Tumon, Guam	ME	12 %
Sephora Moyen Orient SA	Fribourg, Suisse	IG	25 %	Tumon Entertainment LLC	Tamuning, Guam	IG	42 %
Sephora Middle East FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %	Comete Guam Inc	Tamuning, Guam	IG	42 %
Sephora Asia PTE Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %	Tumon Aquarium LLC	Tamuning, Guam	IG	40 %
Sephora (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	34 %	Comete Saipan Inc	Saipan, Îles Mariannes	IG	42 %
Sephora (Beijing) Cosmetics Co. Ltd	Beijing, Chine	IG	34 %	Tumon Games LLC	Tamuning, Guam	IG	42 %
Sephora Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	42 %	DFS Vietnam LLC	Ho Chin Minh City, Vietnam	IG	25 %
Sephora USA Inc	San Francisco (Californie), U.S.A. (*)	IG	42 %	PT Sona Topas Tourism industry Tbk	Jakarta, Indonésie	ME	12 %
Sephora Beauty Canada, Inc	San Francisco (Californie), U.S.A.	IG	42 %	Cruise Line Holdings C-	Delaware, U.S.A.	IG	42 %
Sephora Puerto Rico LLC	San Francisco (Californie), U.S.A.	IG	42 %	On Board Media Inc	Delaware, U.S.A.	IG	42 %
Sephora Mexico, SRLCV	Lomas de Chapultepec, Mexique	IG	21 %	Starboard Cruise Services Inc	Delaware, U.S.A.	IG	42 %
Sephora Do Brasil Participacoes SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	42 %	Starboard Holdings Ltd	Delaware, U.S.A.	IG	42 %
Dotcom group Comercio de Presentes SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	29 %	International Cruise Shops Ltd	Iles Caïmans	IG	42 %
Kendo Holdings Inc	San Francisco (Californie), U.S.A.	IG	42 %	Vacation Media Ltd	Kingston, Jamaïque	IG	42 %
Ole Henriksen of Denmark Inc.	Los Angeles, USA	IG	42 %	STB Srl	Florence, Italie	IG	42 %
Galonta Holdings Limited	Nicosie, Chypre	IG	27 %	Parazul LLC	Delaware, U.S.A.	IG	42 %
United Europe - Securities OJSC	Moscou, Russie	IG	27 %	Y.E.S. Your Extended Services LLC	Delaware, U.S.A.	IP	14 %
Beauty in Motion Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	25 %				
Le Bon Marché SA	Paris, France	IG	42 %	<b>AUTRES ACTIVITÉS</b>			
SEGEPE SNC	Paris, France	IG	41 %	Groupe Les Echos SA	Paris, France	IG	42 %
Franck & Fils SA	Paris, France	IG	42 %	Les Echos Services SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Holdings Ltd	Hamilton, Bermudes	IG	25 %	Radio Classique SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	25 %	Prélude & Fugue SAS	Paris, France	ME	20 %
Travel Retail Shops Pte Ltd	Sydney, Australie	ME	12 %	DI Régie SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Group Ltd	Delaware, USA	IG	25 %	SFPA SARL	Paris, France	IG	42 %
DFS China Partners Ltd	Hong Kong, Chine	IG	25 %	La Fugue SAS	Paris, France	IG	31 %
DFS Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	25 %	Les Echos SAS	Paris, France	IG	42 %
TRS Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	ME	12 %	Les Echos Formation SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS France SAS	Paris, France	IG	25 %	Hera SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Okinawa K.K.	Okinawa, Japon	IG	25 %	Les Echos Médias SNC	Paris, France	IG	42 %
TRS Okinawa	Okinawa, Japon	ME	12 %	Percier Publications SNC	Paris, France	IG	42 %
JAL/DFS Co., Ltd	Chiba, Japon	ME	10 %	EUROSTAF - Europe Stratégie			
DFS Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	25 %	Analyse Financière SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Seoul Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	25 %	Investir Publications SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Cotai Limitada	Macao, Chine	IG	25 %	SID Développement SAS	Paris, France	IG	42 %
DFS Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	25 %	SID Presse SAS	Paris, France	IG	42 %
Gateshire Marketing Sdn Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	25 %	Magasins de la Samaritaine SA	Paris, France	IG	41 %
DFS Merchandising Ltd	Delaware, USA	IG	25 %	Société Financière de la Samaritaine SA	Paris, France	IG	41 %
DFS New Caledonia Sarl	Nouméa, Nouvelle Calédonie	IG	25 %	DMB Gestion SARL	Paris, France	IG	41 %
DFS New Zealand Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	25 %	Mongoual SA	Paris, France	ME	17 %
TRS New Zealand Ltd	Auckland, Nouvelle Zélande	ME	12 %	RVL Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	38 %
Commonwealth Investment Company Inc	Saipan, Îles Mariannes	IG	25 %	Royal Van Lent Shipyard BV	Kaag, Pays-Bas	IG	38 %
DFS Saipan Ltd	Saipan, Îles Mariannes	IG	25 %	Tower Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	38 %
Kinkai Saipan L.P.	Saipan, Îles Mariannes	IG	25 %	Green Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	38 %
Saipan International Boutique Partners	Saipan, Îles Mariannes	ME	13 %	Gebroeders Olie Beheer BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	38 %
DFS Palau Ltd	Koror, Palau	IG	25 %	Van der Loo Yachtinteriors BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	38 %
DFS Business consulting (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	25 %	Red Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	38 %
Hainan DFS Retail Company Limited	Hainan, Chine	IG	25 %	De Voogt Naval Architects BV	Haarlem, Pays-Bas	ME	19 %
DFS Galleria Taiwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	25 %	Feadship Holland BV	Amsterdam, Pays-Bas	ME	19 %
DFS Taiwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	25 %	Feadship America Inc	Fort Lauderdale, USA	ME	19 %
Tou You Duty Free Shop Co. Ltd	Taipei, Taiwan	IG	25 %	OGMNL BV	Nieuw-Lekkerland, Pays-Bas	ME	19 %
DFS Singapore (Pte) Ltd	Singapour	IG	25 %	Probinvest SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
DFS Trading Singapore (Pte) Ltd	Singapour	IG	25 %	Ufipar SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
DFS Venture Singapore (Pte) Ltd	Singapour	IG	25 %	L Capital Management SAS	Paris, France	IG	42 %
TRS Singapore Pte Ltd	Singapour	ME	12 %	Sofidiv SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
Singapore International Boutique Partners	Singapour	ME	13 %	GIE LVMH Services	Boulogne Billancourt, France	IG	35 %
DFS India Private Ltd	Mumbai, Inde	IG	18 %	Moët Hennessy SNC	Boulogne Billancourt, France	IG	28 %
DFS Vietnam (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18 %	LVMH Services Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
New Asia Wave International Pte Ltd	Singapour	IG	18 %	UFIP (Ireland) PRU	Dublin, Irlande	IG	42 %
IPP Group Pte Ltd	Singapour	IG	18 %	Moët Hennessy Investissements SA	Boulogne Billancourt, France	IG	28 %
L Development & Management Ltd	Hong Kong, Chine	ME	10 %	LVMH Fashion Group SA	Paris, France	IG	42 %
DFS Group L.P.	Delaware, U.S.A.	IG	25 %	Moët Hennessy International SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	28 %
LAX Duty Free Joint Venture 2000	Los Angeles (Californie), U.S.A.	IG	20 %	Creare SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	36 %
Royal Hawaiian Insurance Company Ltd	Hawaï, U.S.A.	IG	25 %	Creare Pte Ltd	Singapour	IG	36 %
Hawaï International Boutique Partners	Honolulu (Hawaï), U.S.A.	ME	15 %	Société Montaigne Jean Goujon SAS	Paris, France	IG	42 %
JFK Terminal 4 Joint Venture 2001	New York, U.S.A.	IG	20 %	Delphine SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
DFS Guam L.P.	Tamuning, Guam	IG	25 %	LVMH Finance SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
Guam International Boutique Partners	Tamuning, Guam	ME	15 %	Primae SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
DFS Liquor Retailing Ltd	Delaware, U.S.A.	IG	25 %	Eutrope SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
Twenty Seven - Twenty Eight Corp.	Delaware, U.S.A.	IG	25 %	Flavius Investissements SA	Paris, France	IG	42 %
				LBD HOLDING SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				Eley Finance SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				Ashbury Finance SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				Ivelford Business SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				Bratton Service SA	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				LVMH Hotel Management SAS	Boulogne Billancourt, France	IG	42 %
				Altair Holding LLC	New York, U.S.A. (*)	IG	42 %
				Moët Hennessy Inc	New York, U.S.A. (*)	IG	28 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% Intérêt
One East 57th Street LLC	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Delphilug SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton Inc	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Glacea SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
Moët Hennessy Acquisition Sub Inc	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Naxara SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
Sofidiv Art Trading LLC	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Pronos SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %
Sofidiv Inc	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Hanninvest SA	Bruxelles, Belgique	IG	42 %
598 Madison Leasing Corp	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	LVMH Publica SA	Bruxelles, Belgique	IG	42 %
1896 Corp	New York, U.S.A. (°)	IG	42 %	Sofidiv UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	42 %
LVMH Participations BV	Naarden, Pays-Bas	IG	42 %	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton KK	Tokyo, Japon	IG	42 %
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton BV	Naarden, Pays-Bas	IG	42 %	Osaka Fudosan Company Ltd	Tokyo, Japon	IG	42 %
LVP Holding BV	Naarden, Pays-Bas	IG	42 %	LVMH Asia Pacific Ltd	Hong Kong, Chine	IG	42 %
LVMH Services BV	Baarn, Pays-Bas	IG	42 %	LVMH Shanghai Management			
LVMH Finance Belgique SA	Bruxelles, Belgique	IG	42 %	and Consultancy Co, Ltd	Shanghai, Chine	IG	42 %
Hannibal SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %	L Capital Asia Advisors PLC	Port Louis, Maurice	IG	42 %
L Real Estate SA	Luxembourg, Luxembourg	ME	20 %	LVMH South & South East Asia Pte Ltd	Singapour	IG	42 %
Ufilug SA	Luxembourg, Luxembourg	IG	42 %	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	Paris, France	IG	42 %

(°) L'adresse mentionnée correspond au siège administratif des sociétés, l'immatriculation du siège social étant dans l'état du Delaware.

(a) Société constituée en joint-venture avec Diageo : intégration de la seule activité Moët Hennessy.

(b) Les pourcentages de détention du capital par le Groupe ne sont pas mentionnés dans la mesure où les résultats de ces sociétés sont consolidés à hauteur de la part contractuelle du Groupe dans leurs opérations.

(c) Société constituée en joint-venture avec LVMH.

IG Intégration Globale.

IP Intégration Proportionnelle.

ME Mise en Équivalence.

## 7. Rapport des Commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

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 Christian Dior, 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 :

- Les marques, enseignes et écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur réalisés selon la méthode décrite dans la Note 1.12 de la section 1 « Principes comptables » de l'annexe. Dans ce cadre, nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie mise en œuvre basée sur un ensemble d'estimations et examiné les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations.
- Nous nous sommes assurés que la Note 1.10 aux états financiers donne une information appropriée sur le traitement comptable des engagements d'achats de titres de minoritaires qui ne fait pas l'objet de dispositions spécifiques dans le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.
- Le traitement comptable relatif à la prise de contrôle et au rachat des intérêts minoritaires de la société Bulgari est décrit dans la Note 2.1 aux états financiers. Dans ce cadre, nous avons apprécié le bien-fondé du traitement retenu et nous nous sommes assurés du caractère approprié de l'information fournie.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Breillot



# Comptes annuels de la société Christian Dior

---

1.	<b>Bilan</b>	154
2.	<b>Compte de résultat</b>	156
3.	<b>Variation de trésorerie</b>	157
4.	<b>Annexe aux comptes annuels</b>	158
5.	<b>Filiales et participations</b>	167
6.	<b>Inventaire des titres de participation et des valeurs mobilières de placement</b>	167
7.	<b>Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices</b>	168
8.	<b>Rapports des Commissaires aux comptes</b>	169
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	169
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	171

## 1. Bilan

### Actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2011			2010	2009
		Brut	Amortis. et provisions	Net	Net	Net
<b>Immobilisations incorporelles</b>	2.1/2.2	37	37	-	-	-
<b>Immobilisations corporelles</b>	2.1/2.2	284	284	-	-	-
Participations	2.9	3 981 750	-	3 981 750	3 981 750	3 981 750
Autres titres immobilisés		-	-	-	-	-
Prêts		5	-	5	5	5
Autres immobilisations financières		-	-	-	3	3
<b>Immobilisations financières</b>	2.1/2.2/2.9	3 981 755	-	3 981 755	3 981 758	3 981 758
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		3 982 076	321	3 981 755	3 981 758	3 981 758
Créances clients		33	-	33	14	13
Créances financières		15 085	-	15 085	13 137	8 357
Autres créances		1 279	-	1 279	7 390	890
Valeurs mobilières de placement		163 264	-	163 264	173 575	203 551
Disponibilités		27	-	27	1 452	1 082
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	2.5/2.8/2.9	179 689	-	179 689	195 568	213 894
Charges constatées d'avance	2.5	705	-	705	814	956
Primes de remboursement d'emprunt	2.5	2 713	-	2 713	1 943	2 547
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		4 165 183	321	4 164 862	4 180 083	4 199 155

## Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	2011	2010	2009
		Avant affectation	Avant affectation	Avant affectation
Capital		363 454	363 454	363 454
Primes d'émission		2 204 623	2 204 623	2 204 623
Écarts de réévaluation		16	16	16
Réserve légale		36 345	36 345	36 345
Réserves réglementées		-	-	-
Réserve facultative		80 630	80 630	80 630
Report à nouveau <sup>(a)</sup>		99 343	97 957	51 364
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>390 560</b>	<b>379 021</b>	<b>342 584</b>
Acompte sur dividendes répartis	1.6	(178 093)	(159 920)	(79 960)
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	2.4	<b>2 996 878</b>	<b>3 002 126</b>	<b>2 999 056</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	2.5	<b>15 490</b>	<b>9 384</b>	<b>2 539</b>
Autres emprunts obligataires	2.7	661 258	554 770	554 770
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		484 757	609 522	638 128
Emprunts et dettes financières divers		-	-	-
<b>Dettes financières</b>		<b>1 146 015</b>	<b>1 164 292</b>	<b>1 192 898</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		743	541	623
Dettes fiscales et sociales		167	102	269
Autres dettes d'exploitation <sup>(a)</sup>		2 568	2 620	1 624
<b>Dettes d'exploitation</b>		<b>3 478</b>	<b>3 263</b>	<b>2 516</b>
Autres dettes		3 001	1 018	2 146
<b>DETTES</b>	2.6/2.7/2.8/2.9	<b>1 152 494</b>	<b>1 168 573</b>	<b>1 197 560</b>
Produits constatés d'avance		-	-	-
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>4 164 862</b>	<b>4 180 083</b>	<b>4 199 155</b>

(a) Les dividendes relatifs aux actions auto-détenues ont été reclassés en report à nouveau en 2009, 2010 et 2011.

## 2. Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Production vendue de services		52	57	27
<b>Montant net du chiffre d'affaires</b>		<b>52</b>	<b>57</b>	<b>27</b>
Reprises sur provisions et amortissements		1 950	-	-
Autres produits et transferts de charges		4 022	2 791	2 154
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>6 024</b>	<b>2 848</b>	<b>2 181</b>
Autres achats et charges externes		5 779	5 285	5 735
Impôts, taxes et versements assimilés		315	42	41
Salaires et traitements		7 109	6 666	2 154
Charges sociales		456	234	132
Dotations aux amortissements		-	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges		6 142	1 950	-
Autres charges		131	133	148
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>19 932</b>	<b>14 310</b>	<b>8 210</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(13 908)</b>	<b>(11 462)</b>	<b>(6 029)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<i>2.10</i>	<b>395 926</b>	<b>385 111</b>	<b>346 833</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>382 018</b>	<b>373 649</b>	<b>340 804</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<i>2.11</i>	<b>2 234</b>	<b>(2 713)</b>	<b>(100)</b>
Impôts sur les bénéfices	<i>2.12/2.15</i>	6 308	8 085	1 880
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>390 560</b>	<b>379 021</b>	<b>342 584</b>

### 3. Variation de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>		2011	2010	2009
<b>I - OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>				
Résultat net		391	379	343
Dotations nettes aux amortissements et provisions		6	7	-
Plus ou moins values nettes de cessions		-	-	-
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>397</b>	<b>386</b>	<b>343</b>
Variation des actifs circulants		3	(11)	(3)
Variation des dettes à court terme		2	-	(6)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>		<b>5</b>	<b>(11)</b>	<b>(9)</b>
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>I</b>	<b>402</b>	<b>375</b>	<b>334</b>
<b>II - OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-	-
Acquisitions de titres de participation		-	-	-
Acquisitions d'autres titres immobilisés		-	-	-
Prix de cessions d'immobilisations financières		-	-	-
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>II</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III - OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>				
Augmentations de capital		-	-	-
Variation des autres capitaux propres		-	-	-
Émissions d'emprunts et nouvelles dettes financières		350	100	343
Remboursements des emprunts et dettes financières		(370)	(129)	(312)
Variation des comptes courants		-	-	-
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>III</b>	<b>(20)</b>	<b>(29)</b>	<b>31</b>
<b>IV - DIVIDENDES VERSÉS DURANT L'EXERCICE</b>	<b>IV</b>	<b>(396)</b>	<b>(375)</b>	<b>(287)</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>I + II + III + IV</b>	<b>(14)</b>	<b>(29)</b>	<b>77</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		175	204	127
Trésorerie à la clôture de l'exercice		161	175	204
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>(14)</b>	<b>(29)</b>	<b>77</b>

La variation de trésorerie analyse les mouvements d'un exercice sur l'autre des disponibilités (sous déduction des découverts bancaires) et des quasi-disponibilités constituées des valeurs mobilières de placement, nettes des provisions pour dépréciation.

## 4. Annexe aux comptes annuels

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire.

Le bilan au 31 décembre 2011 fait état d'un total de 4 164 862 milliers d'euros. Ces comptes ont été arrêtés le 2 février 2012 par le Conseil d'administration.

### NOTE 1 - PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

---

Les comptes annuels sont établis conformément au Règlement n°99-03 du 29 avril 1999 du Comité de la Réglementation Comptable.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables, indépendance des exercices, et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les éléments inscrits en comptabilité ont été évalués selon la méthode du coût historique.

#### 1.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur une durée d'un an.

#### 1.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire et en fonction des durées d'utilisation estimées suivantes :

- mobilier : 10 années.

#### 1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés sont évalués au plus bas de leur coût d'entrée ou de leur valeur d'usage. Lorsque la valeur d'usage est inférieure au coût d'entrée, une provision pour dépréciation est constituée pour le montant de la différence.

La valeur d'usage des participations est déterminée sur la base de critères tels que la valeur de la quote-part dans l'actif net réévalué des sociétés concernées en tenant compte notamment de la valeur boursière des titres cotés qu'elles détiennent.

Les résultats de cession partielle de titres de participation sont enregistrés en résultat financier et sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré.

#### 1.4. Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées pour leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les perspectives d'encaissement s'avèrent inférieures à la valeur comptable.

#### 1.5. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque leur valeur d'acquisition est supérieure à leur valeur de marché établie comme suit :

- titres cotés : moyenne des cours de bourse du dernier mois de l'exercice ;
- autres titres : valeur de réalisation estimée ou valeur liquidative.

En cas de cession partielle d'une ligne de titres, la détermination du résultat de cession s'effectue selon la méthode « Premier Entré – Premier Sorti » (FIFO).

En ce qui concerne les actions auto-détenues Christian Dior affectées aux plans d'options d'achats :

- s'il s'agit d'un plan présumé non exerçable (valeur de marché de l'action Christian Dior inférieure au prix d'exercice de l'option), le calcul de la dépréciation, enregistrée en résultat financier, est effectué par rapport au prix moyen pondéré du plan concerné ;
- s'il s'agit d'un plan présumé exerçable (valeur de marché de l'action Christian Dior supérieure au prix d'exercice de l'option), une provision pour charges est enregistrée au passif du bilan lorsque le prix d'exercice est inférieur au coût d'acquisition. Cette charge étalée, le cas échéant, de manière linéaire sur la période d'attribution des droits, figure au compte de résultat dans la rubrique « salaires et traitements ».

Lors de la cession des actions auto-détenues, le prix de revient des actions cédées est calculé plan par plan, selon la méthode « Premier Entré - Premier Sorti » (FIFO). Les plus ou moins values de ces cessions sont comptabilisées en résultat exceptionnel.

#### 1.6. Capitaux propres

Conformément à la recommandation de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, les acomptes sur dividendes sont inscrits en déduction des capitaux propres.

#### 1.7. Provisions pour risques et charges

La Société constitue une provision pour les risques et charges certains ou probables à la clôture de chaque exercice dans le respect du principe de prudence.

## 1.8. Opérations en devises

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur aux cours de fin d'exercice. La différence résultant de la réévaluation des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est inscrite dans le poste « Écart de conversion » ; elle est enregistrée dans les comptes « Pertes ou gains de change » lorsqu'elle émane de la réévaluation des disponibilités, à l'exception toutefois des comptes bancaires

en position symétrique avec un emprunt de même devise. Dans ce dernier cas, la réévaluation suit la même procédure que les créances et les dettes.

Les pertes latentes de change sont provisionnées sauf si elles font l'objet d'une opération de couverture.

## 1.9. Résultat financier

Les plus et moins-values nettes sur valeurs mobilières de placement comprennent les charges et produits liés aux cessions.

## NOTE 2 - COMPLÉMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

### 2.1. Immobilisations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Valeurs brutes au 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes au 31/12/2011
		Acquisitions, créations, apports, virements	Cessions	
Cessions, brevets et droits similaires (logiciels)	37	-	-	37
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>37</b>
Autres immobilisations corporelles :				
• mobilier	284	-	-	284
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>284</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>284</b>
Participations	3 981 750	-	-	3 981 750
Prêts	5	-	-	5
Autres immobilisations financières	3	-	3	0
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 981 758</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>3 981 755</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 982 079</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>3 982 076</b>

### 2.2. Amortissements et dépréciations sur actifs immobilisés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Situation et mouvements de l'exercice			Amortissements au 31/12/2011
	Amortissements au 01/01/2011	Augmentations dotations	Diminutions	
Cessions, brevets et droits similaires (logiciels)	37	-	-	37
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>37</b>
Autres immobilisations corporelles :				
• mobilier	284	-	-	284
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>284</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>284</b>
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>321</b>



## 2.3. État des échéances des créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients	33	33	-
Créances financières	15 085	15 085	-
État et autres collectivités publiques :			
• impôt sur les bénéfices	200	200	-
Autres créances	1 079	1 079	-
Charges constatées d'avance	705	705	-
Primes de remboursement d'emprunt <sup>(a)</sup>	2 713	808	1 905
<b>TOTAL</b>	<b>19 815</b>	<b>17 910</b>	<b>1 905</b>

(a) Les primes de remboursement d'emprunt sont étalées linéairement sur la durée de l'emprunt.

## 2.4. Capitaux propres

### 2.4.1. Composition du capital social

Le capital social est composé de 181 727 048 actions d'un nominal de 2 euros, dont 122 945 656 actions bénéficient d'un droit de vote double.

### 2.4.2. Variation des capitaux propres

*(en milliers d'euros)*

<b>Capitaux propres au 31/12/2010 (avant affectation des résultats)</b>	<b>3 002 126</b>
Résultat de l'exercice 2011	390 560
Dividendes distribués (solde pour l'exercice 2010)	(217 715)
Acompte sur dividendes pour l'exercice 2011	(178 093)
<b>Capitaux propres au 31/12/2011 (avant affectation des résultats)</b>	<b>2 996 878</b>

*Acquisitions d'actions propres :*

Année	2011	2010	2009
Nombre d'actions acquises	-	100 000	332 000
Nombre d'actions cédées	(207 004)	(897 320)	(97 500)

**a) Options d'achat, attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance consenties par le Conseil d'administration aux cadres de la Société, de ses filiales et sous-filiales :**

*Plans d'options d'achat*

Autorisation de l'Assemblée	Date d'ouverture du Plan	Nombre de bénéficiaires	Nombre d'options attribuées			Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options levées en 2011	Nombre d'options en vie au 31/12/2011
			Total	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés			
30/05/1996	21/02/2001 <sup>(a)</sup>	17	437 500	308 000	121 000	45,95	40 000	-
14/05/2001	18/02/2002	24	504 000	310 000	153 000	33,53	35 002	30 000
14/05/2001	18/02/2003	25	527 000	350 000	143 000	29,04	46 002	64 000
14/05/2001	17/02/2004	26	527 000	355 000	128 000	49,79	-	303 500
14/05/2001	12/05/2005	27	493 000	315 000	124 000	52,21	25 000	330 000
14/05/2001	15/02/2006	24	475 000	305 000	144 000	72,85 <sup>(b)</sup>	33 000	353 000
11/05/2006	06/09/2006	1	20 000	-	20 000	74,93	-	20 000
11/05/2006	31/01/2007	28	480 000	285 000	133 000	85,00	28 000	395 000
11/05/2006	15/05/2008 <sup>(d)</sup>	25	484 000	320 000	147 000	73,24 <sup>(c)</sup>	-	457 000
11/05/2006	14/05/2009 <sup>(e)</sup>	26	332 000	150 000	159 000	52,10	-	305 000

(a) Plan expiré le 20 février 2011.

(b) Prix d'exercice pour les résidents italiens : 77,16 euros.

(c) Prix d'exercice pour les résidents italiens : 73,47 euros.

(d) L'assiette de la contribution sociale de 10% a été fixée, pour le plan du 15 mai 2008, à 19,025 euros par action, soit 25% du cours d'ouverture (76,10 euros) de l'action Christian Dior au 15 mai 2008, jour d'attribution des options.

(e) L'assiette de la contribution sociale de 10% a été fixée, pour le plan du 14 mai 2009, à 12,55 euros par action, soit 25% du cours d'ouverture (50,20 euros) de l'action Christian Dior au 14 mai 2009, jour d'attribution des options.

Les bénéficiaires des plans d'options sont sélectionnés selon les critères suivants : performance, potentiel de développement et contribution à un poste clé.

Neuf plans d'options d'achat, mis en place par la société Christian Dior, étaient en vigueur au 31 décembre 2011.

Chaque plan a une durée de vie de dix ans ; les options peuvent être exercées, selon les plans, après un délai de trois à quatre ans à compter de l'ouverture du plan. Le prix d'exercice des options est calculé conformément aux dispositions légales.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

Outre les conditions de présence dans le Groupe, l'exercice des options attribuées en 2009 est soumis à des conditions de performance liées aux trois indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations

et investissements d'exploitation ou taux de marge opérationnelle courante du Groupe. Concernant les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, leurs options ne sont exerçables que si, au titre de trois des quatre exercices 2009 à 2012, l'un ou l'autre de ces trois indicateurs enregistre une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009, en 2010 et en 2011.

Les mandataires sociaux de la Société, dirigeants ou salariés, doivent également respecter certaines restrictions relatives à la période d'exercice de leurs options.

Pour les plans mis en place depuis 2008, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'exercice de leurs options, conserver jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions déterminé en fonction de la date de levée et correspondant à un pourcentage de leur rémunération brute globale.

## Plans d'attributions d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance

Date de l'Assemblée	15/05/2008		15/05/2008		31/03/2011		
Date du Conseil d'administration	15/04/2010		31/03/2011		26/07/2011		
	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Actions gratuites	Actions gratuites de performance	Total
<b>Nombre d'actions attribuées provisoirement</b>	<b>22 761</b>	<b>67 419</b>	<b>25 394</b>	<b>64 621</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>182 195</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(a)</sup>	-	40 500	-	38 175	-	-	78 675
Bernard Arnault <sup>(b)</sup>	-	27 000	-	25 450	-	-	52 450
Sidney Toledano <sup>(b)</sup>	-	13 500	-	12 725	-	-	26 225
Dont dix premiers salariés <sup>(a)</sup>	14 322	21 048	15 200	24 220	1 000	1 000	76 790
Nombre de bénéficiaires	26	28	32	34	1	1	
Date d'attribution définitive	15/04/12 <sup>(c)</sup>	15/04/12 <sup>(c)</sup>	31/03/14 <sup>(d)</sup>	31/03/14 <sup>(d)</sup>	26/07/14	26/07/14	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	15/04/14	15/04/14	31/03/16 <sup>(d)</sup>	31/03/16 <sup>(d)</sup>	26/07/16	26/07/16	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'attributions devenues caduques en 2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2011	-	-	-	-	-	-	-
<b>ATTRIBUTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>22 761</b>	<b>67 419</b>	<b>25 394</b>	<b>64 621</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>182 195</b>

(a) Actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux/salariés en fonction à la date d'attribution provisoire.

(b) Mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2011.

(c) Attribution définitive le 15 avril 2014 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

(d) Attribution définitive et disponibilité des actions le 31 mars 2015 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

Les bénéficiaires des actions gratuites sont sélectionnés parmi les salariés des sociétés du Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur performance individuelle.

Pour les résidents fiscaux français, les actions sont attribuées définitivement après un délai de deux ans pour le plan mis en place en 2010 et de trois ans depuis 2011. Les actions sont librement cessibles après une période complémentaire de conservation de deux ans. Les actions gratuites attribuées à des bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Les plans ouverts les 15 avril 2010, 31 mars et 26 juillet 2011 associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Les actions gratuites de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») et l'exercice N+1 affichent une variation positive par rapport à l'exercice N-1 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. En ce qui concerne le plan mis en place le 15 avril 2010, la condition de performance a été satisfaite en 2010 et 2011. En ce qui concerne les plans mis en place les 31 mars 2011 et 26 juillet 2011, elle a été satisfaite en 2011.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'attribution de leurs actions, conserver la moitié de ces actions au nominatif pur jusqu'à cessation de leurs fonctions.

## b) Répartition des actions auto-détenues

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011			
	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Dépréciation	Valeur nette comptable
502-1 Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés	2 439 695	151 806	-	151 806
502-2 Actions disponibles pour être attribuées aux employés	156 861	11 458	-	11 458
<b>TOTAL ACTIONS AUTO-DÉTENUES</b>	<b>2 596 556</b>	<b>163 264</b>	<b>-</b>	<b>163 264</b>

## 2.5. Provisions pour risques et charges

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant au 01/01/2011	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Montant au 31/12/2011
Provision pour risques spécifiques	2 108	-	2 108	-
Provision pour charges <sup>(a)</sup>	7 276	10 710	2 496	15 490
<b>TOTAL</b>	<b>9 384</b>	<b>10 710</b>	<b>4 604</b>	<b>15 490</b>

(a) Dont provision pour charges au titre des plans d'options d'achat présumés exerçables au 31 décembre 2011 (valeur de marché de l'action Christian Dior supérieure au prix d'exercice de l'option) et des plans d'attribution d'actions gratuites (voir Note 1.5 Principes comptables).

## 2.6. État des échéances des dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À 1 an au plus	+ 1 an et - 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	661 258	11 258	650 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	484 757	3 757	481 000	-
Fournisseurs et comptes rattachés	743	743	-	-
Dettes sociales et fiscales	167	167	-	-
Autres dettes d'exploitation	2 568	2 568	-	-
Autres dettes	3 001	3 001	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 152 494</b>	<b>21 494</b>	<b>1 131 000</b>	<b>-</b>

## 2.7. Emprunts obligataires

<i>(en milliers d'euros)</i>	Taux d'intérêt facial	Prix d'émission (en % du nominal)	Échéance	Nominal au 31/12/2011	Intérêts courus	Total
EUR 350 000 000 - 2009	3,750 %	99,290 %	2014	350 000	3 586	353 586
EUR 300 000 000 - 2011	4,000 %	99,481 %	2016	300 000	7 672	307 672
<b>TOTAL</b>				<b>650 000</b>	<b>11 258</b>	<b>661 258</b>

## 2.8. Produits à recevoir et charges à payer rattachés aux postes de créances et de dettes

<i>(en milliers d'euros)</i>	Charges à payer	Produits à recevoir
<b>Créances</b>		
Créances fiscales et sociales	-	-
<b>Dettes</b>		
Autres emprunts obligataires	11 258	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 895	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	733	-
Dettes fiscales et sociales	115	-

## 2.9. Éléments concernant les entreprises liées

### *Éléments du bilan*

<i>(en milliers d'euros)</i>	Éléments concernant les entreprises	
	liées <sup>(a)</sup>	ayant un lien de participation <sup>(b)</sup>
<b>Actif immobilisé</b>		
Participations	3 981 750	-
<b>Actif circulant</b>		
Créances clients	33	-
Créances financières	15 085	-
Autres créances	1 079	-
<b>Dettes</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	586	-
Autres dettes	2 889	-

(a) Entreprises susceptibles d'être incluses par intégration globale dans un même ensemble consolidable (exemple : société mère, filiale, société sœur consolidées).

(b) Pourcentage de contrôle compris entre 10 et 50%.

### *Éléments du compte de résultat*

<i>(en milliers d'euros)</i>	Produits	Charges
Dividendes reçus	441 073	-
Intérêts et charges assimilées	286	-

## 2.10. Charges et produits financiers

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010	2009
Produits de participations	441 073	413 427	329 862
Autres intérêts et produits assimilés	436	16	(292)
Reprises sur provisions et transferts de charges	546	9 139	63 912
Différences positives de change	4	-	-
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	7	3
<b>Produits financiers</b>	<b>442 059</b>	<b>422 589</b>	<b>393 485</b>
Dotations aux amortissements et provisions	5 355	3 391	2 398
Intérêts et charges assimilées	40 777	34 084	44 255
Différences négatives de change	1	1	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	2	-
<b>Charges financières</b>	<b>46 133</b>	<b>37 478</b>	<b>46 652</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>395 926</b>	<b>385 111</b>	<b>346 833</b>

## 2.11. Charges et produits exceptionnels

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011	2010	2009
<b>Produits sur opérations de gestion</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Autres produits exceptionnels sur capital	484	1 212	78
<b>Produits sur opérations en capital</b>	<b>484</b>	<b>1 212</b>	<b>78</b>
<b>Reprises sur provisions et transferts de charges</b>	<b>2 108</b>	<b>-</b>	<b>227</b>
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>2 592</b>	<b>1 212</b>	<b>305</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	87	227
<b>Charges sur opérations de gestion</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>227</b>
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	357	1 730	178
<b>Charges sur opérations en capital</b>	<b>357</b>	<b>1 730</b>	<b>178</b>
Dotations aux amortissements et aux provisions	-	2 108	-
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>358</b>	<b>3 925</b>	<b>405</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>2 234</b>	<b>(2 713)</b>	<b>(100)</b>

## 2.12. Impôts sur les bénéfices

<i>(en milliers d'euros)</i>	2011			2010			2009		
	Avant impôts	Impôts	Après impôts	Avant impôts	Impôts	Après impôts	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	382 018	-	382 018	373 649	-	373 649	340 804	-	340 804
Résultat exceptionnel	2 234	6 308 <sup>(a)</sup>	8 542	(2 713)	8 085	5 372	(100)	1 880	1 780
	<b>384 252</b>	<b>6 308</b>	<b>390 560</b>	<b>370 936</b>	<b>8 085</b>	<b>379 021</b>	<b>340 704</b>	<b>1 880</b>	<b>342 584</b>

(a) Dont produits sur filiales dans le cadre de l'intégration fiscale : 6 308 milliers d'euros.

## 2.13. Situation fiscale

La société Christian Dior forme, avec certaines de ses filiales, un groupe d'intégration fiscale dont elle est tête de Groupe.

Au titre de l'année 2011, le groupe d'intégration fiscale incluait Christian Dior, Christian Dior Couture, Financière Jean Goujon, Sadifa, CD Investissements et Ateliers Modèles.

La convention d'intégration fiscale actuellement en vigueur ne modifie pas la situation fiscale des filiales concernées, celle-ci restant identique à celle qui résulterait d'une imposition séparée des dites filiales.

L'économie ou la charge complémentaire d'impôt, du montant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés et l'impôt résultant de la détermination du résultat imposable d'ensemble, est enregistrée par Christian Dior.

L'économie d'impôt constatée en 2011 s'élève à 6 308 milliers d'euros ; le montant de l'économie s'élevait à 8 085 milliers d'euros en 2010.

Au 31 décembre 2011, le déficit ordinaire du Groupe, indéfiniment reportable, s'élève à 264 437 milliers d'euros.

## NOTE 3 - AUTRES INFORMATIONS

### 3.1. Engagements financiers

#### *Instruments de couverture*

La société Christian Dior n'utilise plus d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

#### *Covenants*

Dans le cadre de certaines conventions de crédit ou des emprunts obligataires, la Société a souscrit à des engagements de détention de pourcentage d'intérêt et de droits de vote de certaines de ses filiales et au respect d'un ratio financier.

#### *Filiales et sous-filiales*

Au cours de l'année 2009, Christian Dior s'est portée caution pour :

- un renouvellement d'une ligne de crédit mise en place en faveur de Christian Dior Hong Kong d'un montant de 80 millions de Hong Kong Dollars. Cette ligne de crédit a été résiliée en 2011.

- deux lignes de crédit mises en place en faveur de Christian Dior Commercial Shanghai d'un montant respectif de 50 millions et 134 millions de Yuan Chinois Renmibi. La ligne de crédit de 134 millions de Yuan Chinois Renmibi a été résiliée en 2011.

### 3.2. Information en matière de crédit-bail

La Société n'a pris aucun engagement dans le cadre d'opérations de crédit-bail.

### 3.3. Rémunération des organes d'administration et de direction

Au titre de l'exercice 2011, une rémunération brute de 131 milliers d'euros a été versée en janvier 2012 aux organes d'administration et de direction.

### 3.4. Honoraires des Commissaires aux comptes

	2011		2010		2009	
	Ernst & Young et Autres	Mazars	Ernst & Young et Autres	Mazars	Ernst & Young et Autres	Mazars
<i>(en milliers d'euros)</i>						
Commissariat aux Comptes	86	86	85	85	86	82
Diligences directement liées à la mission de Commissariat aux Comptes	4	4	-	-	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>94</b>	<b>90</b>

### 3.5. Identité des sociétés consolidant les comptes de Christian Dior

Dénomination sociale	Siège social
Financière Agache	11, rue François 1 <sup>er</sup> 75008 PARIS
Groupe Arnault	41, avenue Montaigne 75008 PARIS



## 5. Filiales et participations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Capitaux propres autres que le capital et hors résultat	Quote-part du capital détenu <i>(en %)</i>	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	C.A. hors taxes du dernier exercice	Bénéfice (perte) du dernier exercice	Dividendes encaissés en 2011
				Brute	Nette					
<b>A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations ci-dessous</b>										
<b>Filiales</b>										
• Financière Jean Goujon	1 005 294	1 862 949	100,00 %	3 478 680	3 478 680	15 085	-	-	448 125	441 073
• Sadifa	81	1 401	99,66 %	836	836	-	-	68	181	-
• Christian Dior Couture	160 056	327 617	99,99 %	502 159	502 159	-	-	560 037	(15 110)	-
• CD Investissements	50	(11)	100,00 %	75	75	-	-	-	(3)	-
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations</b>										
Néant										

## 6. Inventaire des titres de participation et des valeurs mobilières de placement

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011	
	Nombre de titres	Valeur nette comptable
<b>Participations françaises</b>		
Actions Financière Jean Goujon	62 830 900	3 478 680
Actions Christian Dior Couture	10 003 482	502 159
Actions Sadifa	5 019	836
Actions CD Investissements	5 000	75
<b>Titres de participations (actions et parts)</b>		<b>3 981 750</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2011	
	Nombre de titres	Valeur nette comptable
Actions auto-détenues	2 596 556	163 264
Valeurs mobilières de placement	2 596 556	163 264
<b>TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>		<b>4 145 014</b>

Nombre d'actions auto-détenues	À l'ouverture de l'exercice			À la clôture de l'exercice
	Augmentations	Diminutions		
	2 803 560	-	207 004	2 596 556
<b>TOTAL</b>	<b>2 803 560</b>	<b>-</b>	<b>207 004</b>	<b>2 596 556</b>

## 7. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

<i>(en milliers d'euros)</i>	2007	2008	2009	2010	2011
<b>1. Capital</b>					
Montant du capital social	363 454	363 454	363 454	363 454	363 454
Nombre d'actions ordinaires existantes	181 727 048	181 727 048	181 727 048	181 727 048	181 727 048
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
• par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	14	5	27	57	52
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	321 833	357 925	278 963	369 247	391 145
(Produit)/charge d'impôts sur les bénéfices	(18 175)	(4 246)	(1 880)	(8 085)	(6 308)
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	337 626	309 976	342 584	379 021	390 560
Résultat distribué <sup>(a)</sup>	292 581	292 581	301 667	383 444	474 308
<b>3. Résultat par action <i>(en euros)</i></b>					
Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	1,87	1,99	1,55	2,08	2,19
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	1,86	1,71	1,89	2,09	2,15
<b>Dividende brut distribué à chaque action <sup>(b)</sup></b>	<b>1,61</b>	<b>1,61</b>	<b>1,66</b>	<b>2,11</b>	<b>2,61</b>
<b>4. Personnel</b>					
Effectif moyen <i>(en nombre)</i>	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale <sup>(c)</sup>	-	384	2 154	5 787	6 522
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	6	387	132	1 113	1 043

(a) Montant de la distribution résultant de la résolution de l'Assemblée générale, avant effet des actions Christian Dior auto-détenues à la date de la distribution. Pour l'exercice 2011, montant proposé à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.

(b) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Dont les provisions, sur les plans présumés exerçables relatifs aux options d'achat et aux attributions d'actions gratuites, comptabilisées en charges de personnel.

## 8. Rapports des Commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

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 Christian Dior, 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.

#### 1. 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.

#### 2. 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 :

La Note 1.3 de la section « Principes, règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les règles et les méthodes comptables relatives aux immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées dans cette note et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations, étant précisé que, comme indiqué dans le Rapport de gestion, ces informations correspondent aux rémunérations et avantages en nature versés ou supportés par votre Société et les sociétés qu'elle contrôle.

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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Breillot

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

---

Aux Actionnaires,

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 estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés 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

**Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Avec la société Groupe Arnault S.A.S.

##### *Nature et objet*

Convention d'assistance.

##### *Modalités*

Une convention d'assistance portant sur les services financiers, la gestion des besoins et des excédents de trésorerie, les méthodes comptables, la fiscalité, l'ingénierie financière, ainsi que l'assistance en matière de Direction des ressources humaines et de gestion du personnel lie votre Société à la société Groupe Arnault S.A.S. A ce titre, votre Société a versé € 3 724 615,12 toutes taxes comprises à la société Groupe Arnault S.A.S. pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

#### 2. Avec la société LVMH

##### *Nature et objet*

Convention de prestations de services.

##### *Modalités*

La convention d'assistance juridique prévoyant la mise à disposition par la société LVMH de ses compétences en matière juridique (notamment dans le domaine du droit des sociétés et de la gestion du service titres de Christian Dior) s'est poursuivie en 2011. Dans le cadre de cette convention, la rémunération versée par votre Société en 2011 s'est élevée à € 54 717 toutes taxes comprises.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Simon Beillevaire

ERNST & YOUNG et Autres

Olivier Breillot



# Résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 5 avril 2012

---

Résolutions à caractère ordinaire	174
Résolutions à caractère extraordinaire	176
Rapport des Commissaires aux comptes sur la réduction du capital	178
Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	179

## Résolutions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 5 avril 2012

### RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

---

#### **Première résolution** (Approbation des comptes sociaux)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration, du Président du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### **Deuxième résolution** (Approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, comprenant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, tels

qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

#### **Troisième résolution** (Approbation des conventions réglementées)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, déclare approuver lesdites conventions.

#### **Quatrième résolution** (Affectation du résultat – fixation du dividende)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter et de répartir le résultat distribuable de l'exercice clos le 31 décembre 2011 de la façon suivante :

#### Détermination du résultat distribuable (*en euros*)

Résultat net	390 559 834,52
Report à nouveau	99 342 658,48
<b>BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE</b>	<b>489 902 493,00</b>

#### Proposition de répartition

Distribution d'un dividende brut de 2,61 euros par action	474 307 595,28
Report à nouveau	15 594 897,72
<b>SOIT UN TOTAL DE</b>	<b>489 902 493,00</b>

Si cette répartition est retenue, le montant brut du dividende ressortira à 2,61 euros par action. Un acompte sur dividende de 0,98 euro par action ayant été distribué le 2 décembre 2011, le solde est de 1,63 euro ; celui-ci sera mis en paiement le 25 avril 2012.

Conformément à l'article 158 du Code général des impôts, ce dividende ouvre droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques, à un abattement fiscal de 40 %.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait dans le cadre des autorisations données une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.

Conformément à la loi, l'Assemblée générale constate que le montant brut du dividende par action versé au titre des trois derniers exercices s'est élevé à :



Exercice	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut <sup>(a)</sup> (en euros)	Abattement fiscal <sup>(b)</sup> (en euros)
2010	Acompte	2 décembre 2010	0,88	0,352
	Solde	25 mai 2011	1,23	0,492
	<b>TOTAL</b>		<b>2,11</b>	<b>0,844</b>
2009	Acompte	2 décembre 2009	0,44	0,176
	Solde	25 mai 2010	1,22	0,488
	<b>TOTAL</b>		<b>1,66</b>	<b>0,664</b>
2008	Acompte	2 décembre 2008	0,44	0,176
	Solde	25 mai 2009	1,17	0,468
	<b>TOTAL</b>		<b>1,61</b>	<b>0,644</b>

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(b) Pour les personnes physiques ayant leur résidence fiscale en France.

### Cinquième résolution

(Nomination de Monsieur Denis Dalibot en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée générale décide de nommer Monsieur Denis Dalibot en qualité d'Administrateur pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année 2015.

### Sixième résolution

(Nomination de Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée générale décide de nommer Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada en qualité d'Administrateur pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année 2015.

### Septième résolution

(Nomination de Madame Delphine Arnault en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée générale décide de nommer Madame Delphine Arnault en qualité d'Administrateur pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année 2015.

### Huitième résolution

(Nomination de Madame Hélène Desmarais en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée générale décide de nommer Madame Hélène Desmarais en qualité d'Administrateur pour une durée de trois années, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année 2015.

### Neuvième résolution

(Autorisation à donner au Conseil d'administration d'intervenir sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise ce dernier à acquérir des actions de la Société conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003.

Les acquisitions d'actions pourront être réalisées en vue, notamment, de (i) l'animation du marché (par achat ou vente) dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place par la Société, (ii) leur affectation à la couverture de plans d'options sur actions, d'attributions d'actions gratuites ou de toutes autres formes d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action, en faveur de salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée à elle dans les conditions prévues par le Code de commerce, notamment aux articles L. 225-180 et L. 225-197-2, (iii) leur affectation à la couverture de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société notamment par conversion, présentation d'un bon, remboursement ou échange, (iv) leur annulation sous réserve de l'adoption de la dixième résolution ou (v) leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe.

Le prix maximum d'achat par la Société de ses propres actions est fixé à 200 euros par action. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou de regroupement des titres, le prix d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

Le nombre maximum de titres pouvant être acquis ne pourra dépasser 10 % du capital social, ajusté des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée étant précisé (i) que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions auto-détenues au maximum égal

à 10% du capital social et (ii) que le nombre d'actions auto-détenues pour être remises en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital apprécié à la date de l'opération.

Cette limite de 10% du capital social correspondait au 31 décembre 2011 à 18 172 704 actions. Le montant total maximum consacré aux acquisitions ne pourra pas dépasser 3,7 milliards d'euros.

Les opérations d'acquisition d'actions décrites ci-dessus, ainsi que la cession ou le transfert de ces actions, pourront être effectuées par tout moyen compatible avec la loi et la réglementation en vigueur, y compris par l'utilisation d'instruments financiers

dérivés et par acquisition ou cession de blocs.

En vue d'assurer l'exécution de la présente autorisation, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration. Le Conseil pourra déléguer au Directeur général, ou, le cas échéant, en accord avec ce dernier, à un Directeur général délégué, lesdits pouvoirs pour passer tous ordres de bourse, conclure tous contrats, signer tous actes, effectuer toutes déclarations, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation, qui se substitue à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 31 mars 2011, est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de ce jour.

## RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

### Dixième résolution

**(Autorisation à donner au Conseil d'administration de réduire le capital social par annulation d'actions)**

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

1. autorise le Conseil d'administration à réduire le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, par annulation d'actions acquises conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce;
2. fixe à dix-huit mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation;
3. fixe à 10% du capital actuel de la Société le montant maximum de la réduction de capital qui peut être réalisée par période de vingt-quatre mois;
4. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration pour réaliser et constater les opérations de réduction de capital, accomplir tous actes et formalités à cet effet, modifier les statuts en conséquence et, d'une manière générale, faire le nécessaire;
5. décide que cette autorisation se substitue à celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 31 mars 2011.

### Onzième résolution

**(Autorisation à donner au Conseil d'administration de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux membres du personnel et aux dirigeants du Groupe)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes,

1. autorise le Conseil d'administration dans le cadre des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, des options donnant droit, soit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, à émettre à titre d'augmentation de

capital, soit à l'achat d'actions existantes provenant de rachats effectués par la Société, le montant total des options consenties en application de la présente autorisation ne pouvant donner droit à un nombre d'actions représentant plus de 1% du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que le montant de cette augmentation de capital s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital défini dans la dix-neuvième résolution approuvée par l'Assemblée générale du 31 mars 2011;

2. prend acte que la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options et sera exécutée dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et la réglementation en vigueur au jour de l'ouverture des options;
3. prend acte que l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au Président du Conseil d'administration, au Directeur général ou au(x) Directeur(s) général(aux) délégué(s) de la Société ne pourra intervenir que sous réserve du respect des conditions définies par l'article L. 225-186-1 du Code de commerce;
4. décide que le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Conseil d'administration au jour où l'option est consentie conformément aux textes en vigueur à cette date, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant ledit jour. En outre, s'agissant d'options d'achat d'actions, il ne pourra être inférieur au cours moyen d'achat des actions qui seront remises lors de l'exercice desdites options.

Le prix de souscription ou d'achat des actions sous option ne pourra être modifié sauf dans les cas prévus par la loi, à l'occasion d'opérations financières ou sur titres. Le Conseil d'administration procédera alors, dans les conditions réglementaires, à un ajustement du nombre et du prix des actions sous option pour tenir compte de l'incidence de ces opérations;

5. décide que, sous réserve pour les dirigeants mandataires sociaux de l'application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, les options devront être levées dans un délai maximum de dix ans à compter du jour où elles seront consenties;

6. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration dans les limites fixées ci-dessus pour :

- arrêter les modalités du ou des plans et fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options, ces conditions pouvant comporter des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions, sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option, étant précisé qu'il appartiendra en tout état de cause au Conseil d'administration pour les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux visés à l'article L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce, soit de décider que les actions ne pourront pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit de fixer la quantité des actions issues de la levée des options qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
- en fixer notamment l'époque ou les époques de réalisation,
- assujettir, le cas échéant, l'exercice de tout ou partie des options à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance qu'il déterminera,
- arrêter la liste des bénéficiaires des options,
- accomplir, soit par lui-même, soit par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive toute augmentation de capital réalisée en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution,
- modifier les statuts en conséquence et, généralement, faire tout ce qui sera nécessaire;

7. prend acte que le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution, en indiquant le nombre et le prix des options consenties et leurs bénéficiaires, ainsi que le nombre d'actions souscrites ou achetées;

8. fixe à trente-huit mois à compter de la présente Assemblée la durée de validité de la présente autorisation;

9. décide que la présente autorisation se substitue à celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2009.

## Douzième résolution (Modifications statutaires)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les articles 9, 17 et 24 des statuts pour :

- porter le nombre maximum d'Administrateurs de douze à dix-huit (article 9),
- simplifier l'article 17 *Convocations* en renvoyant aux dispositions de la loi,
- prendre en compte les dispositions légales issues du décret

du 23 juin 2010 et de l'ordonnance du 9 décembre 2010 (article 17),

- changer les dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social respectivement au premier mai et au trente avril de l'année suivante (article 24); par exception, l'exercice en cours qui a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2012 prendra fin le 30 avril 2012.

En conséquence, le point 1 de l'article 9, les points *Convocations* et *Participation* de l'article 17 et l'article 24 des statuts sont rédigés comme suit :

### Article 9 – Composition du Conseil

« Sous réserve des dérogations prévues par la loi, la Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée de trois ans, par l'Assemblée générale des actionnaires. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

### Article 17 – Assemblées générales

#### Convocations

5<sup>e</sup> alinéa : Modification du délai de convocation sur deuxième convocation à l'Assemblée générale des actionnaires pour le porter de six à dix jours et nouvelle rédaction :

« Les actionnaires sont réunis, chaque année, dans les six mois de la clôture de l'exercice, en Assemblée générale ordinaire. »

Des Assemblées générales, soit ordinaires réunies extraordinairement, soit extraordinaires, peuvent en outre être réunies à toute époque de l'année.

Les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Les convocations ont lieu quinze jours, au moins, avant la date prévue pour la réunion de l'Assemblée. Ce délai est réduit à dix jours pour les Assemblées générales réunies sur deuxième convocation et pour les Assemblées prorogées. »

#### Participation

5<sup>e</sup> alinéa : Modification des droits de représentation des actionnaires aux Assemblées générales comme suit :

« Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux Assemblées générales par un autre actionnaire, son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix. Le mandat ainsi que, le cas échéant sa révocation, sont écrits et communiqués à la Société. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

### Article 24 – Exercice social

Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence à courir le premier mai et finit le trente avril de l'année suivante.

## **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA RÉDUCTION DU CAPITAL (DIXIÈME RÉOLUTION)**

---

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Christian Dior et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-209 du Code de commerce dans le 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 de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Cette autorisation d'achat est par ailleurs soumise à l'approbation de votre Assemblée générale à la neuvième résolution.

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 conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Breillot

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION  
D'ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS  
(ONZIÈME RÉOLUTION)**

---

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Christian Dior et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-177 et R. 225-144 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur l'autorisation d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de membres du personnel ou de dirigeants mandataires sociaux de votre Société ou des entités qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée, à attribuer, en une ou plusieurs fois, des options de souscription ou d'achat d'actions. Le montant total des options consenties en application de la présente autorisation ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions représentant plus de 1 % du capital social de votre Société à la date de la présente Assemblée, étant précisé que le montant de cette augmentation de capital s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital défini dans la dix-neuvième résolution approuvée par l'Assemblée générale du 31 mars 2011.

Il appartient à votre Conseil d'administration d'établir un rapport sur les motifs de l'ouverture des options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat. Il nous appartient de donner notre avis sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

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 notamment à vérifier que les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions sont précisées dans le rapport du Conseil d'administration et qu'elles sont conformes aux dispositions prévues par les textes légaux et réglementaires.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités proposées pour la fixation du prix de souscription ou d'achat des actions.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 2 mars 2012

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Olivier Breillot



# Autres informations

## GOUVERNANCE

<b>1.</b>	<b>Liste des mandats ou fonctions exercés dans toutes sociétés par les mandataires sociaux</b>	<b>182</b>
1.1.	Mandats d'Administrateur en cours	182
1.2.	Mandats en renouvellement - nominations	187
<b>2.</b>	<b>Commissaires aux comptes</b>	<b>190</b>
2.1.	Commissaires aux comptes titulaires	190
2.2.	Commissaires aux comptes suppléants	190
2.3.	Honoraires perçus en 2011	190
<b>3.</b>	<b>Charte du Conseil d'administration</b>	<b>191</b>
3.1.	Composition du Conseil d'administration	191
3.2.	Missions du Conseil d'administration	191
3.3.	Fonctionnement du Conseil d'administration	191
3.4.	Responsabilité	192
3.5.	Rémunération	192
3.6.	Champ d'application	192
<b>4.</b>	<b>Règlement intérieur du Comité d'audit de la performance</b>	<b>193</b>
4.1.	Composition du Comité	193
4.2.	Rôle du Comité	193
4.3.	Fonctionnement du Comité	193
4.4.	Prérogatives du Comité	194
4.5.	Rémunération des membres du Comité	194
<b>5.</b>	<b>Règlement intérieur du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations</b>	<b>195</b>
5.1.	Composition du Comité	195
5.2.	Rôle du Comité	195
5.3.	Fonctionnement du Comité	196
5.4.	Prérogatives du Comité	196
5.5.	Rémunération des membres du Comité	196
<b>6.</b>	<b>Statuts</b>	<b>197</b>

## 1. Liste des mandats ou fonctions exercés dans toutes sociétés par les mandataires sociaux

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte, ci après, de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes sociétés par chacun des mandataires de la Société ainsi que la liste des fonctions et mandats qu'ils ont exercés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

### 1.1. MANDATS D'ADMINISTRATEUR EN COURS

#### M. Bernard ARNAULT, Président du Conseil d'administration

Né le 5 mars 1949 de nationalité française.

Adresse professionnelle : LVMH - 22, avenue Montaigne - 75008 Paris (France).

Date de première nomination : 20 mars 1985.

Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2014.

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 42 997 actions.

M. Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinell. En 1974, il en devient Directeur de la construction, puis Directeur général en 1977

et enfin Président-directeur général en 1978.

Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-directeur général de Financière Agache et de Christian Dior. Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure.

En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

#### Fonctions et mandats actuels

##### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Christian Dior Couture SA Financière Jean Goujon SAS Groupe Arnault SAS LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SA <sup>(a)</sup> Société Civile du Cheval Blanc Louis Vuitton pour la Création, Fondation d'Entreprise	Président du Conseil d'administration Administrateur Membre du Comité de surveillance Président Président-directeur général Président du Conseil d'administration Président du Conseil d'administration
International	LVMH International SA (Belgique) LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Inc. (États-Unis) LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Japan KK (Japon)	Administrateur Administrateur  Administrateur

##### Autres

France	Carrefour SA <sup>(a)</sup> Lagardère SCA <sup>(a)</sup>	Administrateur Membre du Conseil de surveillance
--------	---	---

#### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

France	Métropole Télévision « M6 » SA Raspail Investissements SA	Membre du Conseil de surveillance Administrateur
--------	--	---

(a) Société française cotée.



**M. Sidney TOLEDANO, Directeur général**

Né le 25 juillet 1951 de nationalité française.

Adresse professionnelle : Christian Dior Couture - 11, rue François 1<sup>er</sup> - 75008 Paris (France).

Date de première nomination : 11 septembre 2002.

Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2014.

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 29 936 actions.

M. Sidney Toledano a débuté sa carrière en 1977 comme Consultant Marketing chez Nielsen International. Il a ensuite exercé les fonctions de Secrétaire général de Kickers avant de prendre la Direction générale de Lancel en 1984. En 1994, il rejoint la société Christian Dior Couture en qualité de Directeur général adjoint. Il en est le Président depuis 1998.

**Fonctions et mandats actuels****Groupe Christian Dior/Groupe Arnault**

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Christian Dior Couture SA Fendi International SA John Galliano SA	Directeur général et Administrateur Président-directeur général Président du Conseil d'administration Président du Conseil d'administration
International	Bopel Srl (Italie) CDCH SA (Luxembourg) Christian Dior Fashion (Malaysia) Sdn Bhd (Malaisie) Christian Dior Australia Pty Ltd (Australie) Christian Dior Belgique SA (Belgique)	Président Administrateur Administrateur Administrateur Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Administrateur délégué
	Christian Dior Commercial (Shanghai) Co Ltd (Chine) Christian Dior Couture Korea Ltd (Corée) Christian Dior Couture Maroc SA (Maroc) Christian Dior Couture CZ (République Tchèque) Christian Dior Far East Ltd (Hong Kong) Christian Dior GmbH (Allemagne) Christian Dior Guam Ltd (Guam) Christian Dior Hong Kong Ltd (Hong Kong) Christian Dior Inc. (États-Unis) Christian Dior Italia Srl (Italie) Christian Dior KK (Japon) Christian Dior Macau Single Shareholder Company Limited (Macau) Christian Dior New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande) Christian Dior S. de RL de CV (Mexique) Christian Dior Saipan Ltd (Saipan) Christian Dior Singapore Pte Ltd (Singapour) Christian Dior Taïwan Ltd (Taïwan) Fendi Adele Srl (Italie) Fendi Asia Pacific Limited (Hong Kong) Fendi International BV (Pays-Bas) Fendi Italia Srl (Italie) Fendi North America Inc. (États-Unis) Fendi SA (Luxembourg) Fendi Srl (Italie) Les Ateliers Horlogers Dior SA (Suisse) Lucilla Srl (Italie) Mardi SpA (Italie)	Président Administrateur Président du Conseil d'administration Gérant Administrateur Gérant Administrateur Administrateur Président Président Administrateur Administrateur Administrateur Président Président Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Président Président et Administrateur délégué

**Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007**

France	Fendi France SAS	Président
International	Calto Srl (Italie) Christian Dior Couture Maroc SARL (Maroc) Christian Dior Couture Rus LLC (Russie)	Président du Conseil d'administration Gérant Directeur général

(a) Société française cotée.

Christian Dior Couture Stoleshnikov LLC (Russie)	Directeur général
Christian Dior Couture Ukraine SARL (Ukraine)	Président
Christian Dior Espanola SL (Espagne)	Gérant
Christian Dior Puerto Banus SL (Espagne)	Gérant
Christian Dior Saipan Ltd (Saipan)	Président
Christian Dior UK Ltd (Royaume-Uni)	Président
Fendi Immobili Industriali Srl (Italie)	Administrateur
Les Jardins d'Avron SAS	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Président
Les Jardins d'Avron LLC (États-Unis)	Président
Manifatturauno Srl (Italie)	Président du Conseil d'administration

## M. Renaud DONNEDIEU DE VABRES

Né le 13 mars 1954 de nationalité française.

Adresse Professionnelle : 50, rue de Bourgogne - 75007 Paris (France).

Date de première nomination : 5 février 2009.

Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2013.

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 200 actions.

M. Renaud Donnedieu de Vabres, après avoir été Sous-Préfet et membre du Conseil d'État, entame une carrière politique en

1986 étant notamment Chargé de mission auprès du Ministre de la Défense. Il est en outre Député d'Indre-et-Loire entre 1997 et 2007. En 2002, il devient Ministre délégué aux Affaires européennes puis Ministre de la Culture et de la Communication, de 2004 à 2007. En 2008, il est nommé Ambassadeur chargé de la dimension culturelle pour la Présidence Française de l'Union européenne. Il est désormais Président de la société RDDV Partner.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup>	Administrateur
	Louis Vuitton pour la Création, Fondation d'Entreprise	Administrateur

#### Autres

France	Atout France GIE	Président du Conseil d'administration
	RDDV Partner SAS	Président

### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

#### Autres

France	Groupe Allard	Conseiller de M. Alexandre Allard pour la Stratégie, le Développement et la Culture
	La Royale SAS	Directeur général Ambassadeur chargé de la dimension culturelle de la Présidence Française de l'Union européenne Ministre de la Culture et de la Communication

## Mme Ségolène GALLIENNE

Née le 7 juin 1977 de nationalité belge.

Adresse professionnelle : 17, allée des Peupliers - 6280 Gerpinnes (Belgique).

Date de première nomination : 15 avril 2010.

Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2013.

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 200 actions.

Mme Ségolène Gallienne a obtenu un diplôme de *Bachelor of Arts in Business and Economics* au Collège Vesalius à Bruxelles. Elle a occupé la fonction de Responsable des relations publiques au sein de Belgacom et de Directeur de la communication chez Dior Fine Jewelry.

Elle est actuellement Administrateur de diverses sociétés françaises et internationales et Présidente du Conseil d'administration de Diane, société spécialisée dans le commerce d'objets d'art.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Frère-Bourgeois

International	Diane SA (Suisse)	Présidente du Conseil d'administration
	Erbé SA (Belgique)	Administrateur

(a) Société française cotée.

Stichting Administratiekantoor  
Peupleraie (Pays-Bas)

Présidente du Conseil d'administration

## Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Société Civile du Cheval Blanc	Administrateur Administrateur
--------	--	----------------------------------

## Autres

International	Pargesa Holding SA (Suisse)	Administrateur
---------------	-----------------------------	----------------

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

---

## Autres

France	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique) Taittinger SA	Administrateur Administrateur
--------	---	----------------------------------

## M. Pierre GODÉ, Vice-Président de LVMH

Né le 4 décembre 1944 de nationalité française.  
Adresse professionnelle : LVMH - 22, avenue Montaigne  
- 75008 Paris (France).  
Date de première nomination : 14 mai 2001.  
Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2014.  
Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel :  
40 275 actions.

M. Pierre Godé a été avocat au barreau de Lille et Professeur à la faculté de droit de Lille puis à celle de Nice.

Il est Directeur général du groupe Arnault depuis 1986.

## Fonctions et mandats actuels

---

## Groupe Christian Dior /Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Christian Dior Couture SA Financière Agache SA Financière Jean Goujon SAS Groupe Arnault SAS Les Echos SAS Louis Vuitton Malletier SA LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA <sup>(a)</sup> Raspail Investissements SAS SA du Château d'Yquem Semyrhamis SAS Sevrilux SNC Sofidiv SAS Société Civile du Cheval Blanc	Administrateur Administrateur Président-directeur général Président Directeur général Membre du Conseil de surveillance Administrateur Vice-Président et Administrateur Président Administrateur Membre du Comité de surveillance Représentant légal de Financière Agache, Gérant Membre du Comité de direction Administrateur
--------	---	---

International	LVMH International SA (Belgique) LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Inc. (États-Unis) LVMH Publica SA (Belgique) Sofidiv UK Limited (Royaume-Uni)	Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur
---------------	---	--

## Autres

France	Havas SA <sup>(a)</sup> Redeg SARL Fondation Maeght	Administrateur Gérant Administrateur
--------	---	--

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

---

International	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Japan KK (Japon)	Administrateur
---------------	--	----------------

(a) Société française cotée.

## M. Eric GUERLAIN, Vice-Président

Né le 2 mai 1940 de nationalité française.  
Adresse de correspondance : chez Christian Dior - 30, avenue Montaigne - 75008 Paris (France).  
Date de première nomination : 29 juin 1994.  
Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2013.  
Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 57 836 actions.

M. Eric Guerlain a commencé sa carrière comme analyste financier et exercé diverses fonctions au sein du groupe Morgan Stanley entre 1968 et 1974 à New York et Paris.

En 1974, il rejoint la banque J.P. Morgan comme Directeur du Département des opérations financières internationales. En 1979, la banque le charge de co-diriger la banque d'investissements J.P. Morgan Ltd à Londres en tant que Vice-Président. Puis, il rejoint Lazard Brothers Ltd à Londres en qualité de Consultant jusqu'en 1989.

Parallèlement, il est, depuis 1970, Administrateur de la société Guerlain SA et, en 1990, prend la présidence du Conseil de surveillance de la holding de contrôle du groupe Guerlain. Il exerce cette fonction jusqu'en 1994.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Guerlain SA	Vice-Président et Administrateur Représentant permanent de LVMH Fashion Group, Administrateur
--------	---	--

#### Autres

France	Société Hydroélectrique d'Énergie SAS MAAT Société Civile	Président Gérant
--------	--	---------------------

### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

Néant.

## M. Christian de LABRIFFE

Né le 13 mars 1947 de nationalité française.  
Adresse professionnelle : Rothschild et Compagnie Banque - 29, avenue de Messine - 75008 Paris (France).  
Date de première nomination : 14 mai 1986.  
Date de fin de mandat : Assemblée générale annuelle tenue en 2013.  
Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 204 actions.

M. Christian de Labriffe a commencé sa carrière chez Lazard Frères & Cie dont il a été Associé-Gérant de 1987 à 1994. Il est, depuis 1994, Associé-Gérant commandité de Rothschild & Cie Banque.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Rothschild

France	Financière Rabelais SAS Montaigne Rabelais SAS  Parc Monceau SARL Rothschild & Cie SCS Rothschild & Cie Banque SCS Transaction R SAS	Président de la Société Représentant légal de la société Rothschild & Compagnie Banque, Présidente Gérant Associé-Gérant commandité Associé-Gérant commandité Président et Président du Directoire
--------	--	--

#### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Christian Dior Couture SA	Administrateur Administrateur
--------	---	----------------------------------

#### Autres

France	Bénéteau SA <sup>(a)</sup> Paris Orléans SA TCA Partnership SAS	Membre du Conseil de surveillance Membre du Conseil de surveillance Président
--------	---	---

(a) Société française cotée.

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

France	Holding Financier Jean Goujon SAS Nexity France SA Rothschild Conseil International SCS	Administrateur Administrateur Administrateur
International	Delahaye Passion Société Civile Investec Asset Management Inc. (Royaume-Uni)	Gérant Administrateur

## 1.2. MANDATS EN RENOUVELLEMENT - NOMINATIONS

### M. Denis DALIBOT

Né le 15 novembre 1945 de nationalité française.  
 Adresse personnelle : Avenue Mercure, 9 « Le Chéridreux »  
 1180 - Bruxelles (Belgique).  
 Date de première nomination : 17 mai 2000.  
 Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel :  
 15 000 actions.

M. Denis Dalibot a commencé sa carrière au sein du groupe ITT. De 1984 à 1987, il a exercé les fonctions de Directeur administratif et financier adjoint de la Sagem. Il est entré dans le groupe Arnault en 1987 en qualité de Directeur financier du groupe, fonction exercée jusqu'en février 2008.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Agache Développement SA Ateliers AS SA  Belle Jardinière SA Christian Dior Couture SA Europatweb SA Financière Agache SA Financière Agache Private Equity SA Financière Jean Goujon SAS Franck & Fils SA  Groupe Arnault SAS Le Jardin d'Acclimatation SA Semyrhamis SAS	Administrateur Administrateur Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Membre du Comité de surveillance Représentant permanent de Le Bon Marché – Maison Aristide Boucicaut, Administrateur Membre du Comité de direction Représentant permanent de Ufipar, Administrateur Membre du Comité de surveillance
International	Aurea Finance SA (Luxembourg) Cervinia SA (Belgique) Courtinvest SA (Belgique) Giminvest SA (Belgique) GMPI SA (Belgique) Le Peigné Invest SA (Belgique) Le Peigné SA (Belgique)	Président Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur Administrateur

#### Autres

Néant.

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

France	Agache Développement SA Europatweb SA Europatweb Placements SAS Financière Agache SA Fusac Finances Société Civile GA Placements SA Groupement Foncier Agricole Dalibot	Président-directeur général Président-directeur général Représentant légal de Europatweb, Président Directeur général délégué Gérant Représentant permanent de Europatweb, Administrateur Gérant
--------	---	--

(a) Société française cotée.

# Christian Dior

## Autres informations

### Gouvernance

	Kléber Participations SARL	Gérant
	Lyparis SAS	Membre du Comité de surveillance
	Montaigne Finance SAS	Président
	Montaigne Investissements SCI	Gérant
	Montaigne Services SNC	Gérant
	Raspail Investissements SA	Représentant permanent de Financière Agache, Administrateur
	Sevrilux SNC	Représentant légal de Financière Agache, Gérant
	Société d'Exploitation de l'Hôtel Cheval Blanc SAS	Membre du Comité de surveillance
International	GO Invest SA (Belgique)	Président

## M. Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

Né le 7 avril 1963 de nationalité espagnole.  
Adresse professionnelle : Crédit Suisse - Ayala, 42 - 28001 Madrid (Espagne).  
Date de première nomination : 11 mai 2006.  
Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 200 actions.

M. Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada débute sa carrière en 1986 à Paris où il travaille pour la banque Indosuez sur le Marché de futurs du MATIF. Il rejoint ensuite Crédit Suisse et travaille pour la Banque d'Investissement et la Banque Privée. En janvier 1998, il est nommé Directeur général de Crédit Suisse à Madrid.

### Fonctions et mandats actuels

#### Crédit Suisse

International Crédit Suisse (Espagne) Directeur général et Conseiller

#### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France Christian Dior SA <sup>(a)</sup> Administrateur

International groupe LVMH  
Loewe SA (Espagne) Conseiller du Président pour l'Espagne  
Administrateur

#### Autres

International Art+Auction Editorial (États-Unis et Royaume-Uni) Membre du Conseil de surveillance  
Axa Mediterranean Holding SA, Axa Aurora Administrateur  
Ibérica SA de Seguros y Reaseguros, y Axa Aurora  
Vida SA de Seguros y Reaseguros (Espagne)  
Sociedad General Inmobiliaria de España SA Administrateur  
(Espagne)  
Waste Recycling Group (Royaume-Uni) Administrateur

### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

International Portland Valderrivas (Espagne) Administrateur

## Mme Delphine ARNAULT

Née le 4 avril 1975 de nationalité française.  
Adresse professionnelle : Christian Dior - 30, avenue Montaigne - 75008 Paris (France).

Mme Delphine Arnault a commencé sa carrière dans le cabinet international de conseil en stratégie McKinsey où elle fut consultante pendant deux ans.

En 2000, elle participe au développement de la société John Galliano où elle acquiert une expérience concrète du métier de la mode. En 2001, elle rejoint le Comité de direction de Christian Dior Couture dont elle est actuellement Directeur général adjoint ; elle siège, en outre, au Conseil d'administration de Loewe, dont elle est Directrice de la stratégie produits.

(a) Société française cotée.

## Fonctions et mandats actuels

### Groupe Christian Dior/Groupe Arnault

France	Céline SA	Administrateur
	Les Echos SAS	Membre du Conseil de surveillance
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SA <sup>(a)</sup>	Administrateur
	Société Civile du Cheval Blanc	Administrateur
International	Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Administrateur
	Emilio Pucci Srl (Italie)	Administrateur
	Loewe SA (Espagne)	Administrateur

### Autres

France	Établissement Public de Sèvres - Cité de la Céramique	Administrateur
	Métropole Télévision « M6 » SA <sup>(a)</sup>	Membre du Conseil de surveillance

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

International	Calto Srl (Italie)	Présidente du Conseil d'administration
	Manifatturauno Srl (Italie)	Présidente du Conseil d'administration

## Mme Hélène DESMARAIS

Née le 7 juin 1955 de nationalité canadienne.

Adresse professionnelle : Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM) - 751 square Victoria - Montréal (Québec) H3Y 2J3 (Canada).

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 200 actions.

Mme Hélène Desmarais est, depuis sa fondation en 1996, Présidente du Conseil d'administration et chef de la direction du

Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal, plus grand incubateur d'entreprises en technologie du Canada. Elle fait partie d'un nombre important de Conseils d'administration et de Comités dans les secteurs publics et privés, économiques, de l'éducation et de la santé. Elle est Présidente du Conseil des Hautes Etudes Commerciales de Montréal (HEC Montréal) et de l'Institut économique de Montréal. Elle est également Administratrice de la Corporation de Sécurité Garda World et Gouverneure du Forum économique international des Amériques.

## Fonctions et mandats actuels

Canada	Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
	C.D. Howe Institute	Administrateur et Présidente des Comités régionaux canadiens
	Corporation de Sécurité Garda World	Administrateur
	Forum économique international des Amériques	Gouverneure
	Hautes Etudes Commerciales de Montréal (HEC Montréal)	Administrateur et Présidente du Conseil d'administration
	Institut sur la Gouvernance d'Organisations privées et publiques	Administrateur
	Société de développement économique Ville-Marie (SDÉVM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration

## Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2007

Canada	Chambre de commerce du Montréal métropolitain	Présidente du Conseil d'administration
	Centre d'entrepreneurship HEC/Polytechnique /Université de Montréal	Administrateur
	Société de valorisation des recherches du CHUM (VAL-CHUM)	Membre du Conseil d'administration

(a) Société française cotée.

## 2. Commissaires aux comptes

### 2.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

	Date de début du premier mandat	Mandats en cours	
		Date de nomination/ renouvellement	Date de fin de mandat
<b>ERNST &amp; YOUNG et Autres</b> 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris la Défense 1 représenté par M. Olivier BREILLOT	14 mai 2009	14 mai 2009	exercice 2014
<b>MAZARS</b> Tour Exaltis 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie représenté par M. Simon BEILLEVAIRE	15 mai 2003	14 mai 2009	exercice 2014

### 2.2. COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

<b>AUDITEX</b> 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris la Défense 1	14 mai 2009	14 mai 2009	exercice 2014
<b>M. Guillaume POTEL</b> Tour Exaltis 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie	15 mai 2003	14 mai 2009	exercice 2014

### 2.3. HONORAIRES PERÇUS EN 2011

<i>(en milliers d'euros, hors taxes)</i>	Ernst & Young et Autres				Mazars			
	2011		2010		2011		2010	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
• Christian Dior	86	1	85	1	86	4	85	12
• Filiales consolidées	9 338	64	8 689	70	2 267	96	595	80
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes :								
• Christian Dior	4	-	-	-	4	-	-	-
• Filiales consolidées	1 616 <sup>(a)</sup>	11	515	4	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>11 044</b>	<b>76</b>	<b>9 289</b>	<b>75</b>	<b>2 357</b>	<b>100</b>	<b>680</b>	<b>92</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales consolidées								
• Juridique, fiscal, social <sup>(b)</sup>	2 817	19	2 811	23	-	-	3	-
• Autres	738	5	277	2	-	-	57	8
<b>Sous-total</b>	<b>3 555</b>	<b>24</b>	<b>3 088</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 599</b>	<b>100</b>	<b>12 377</b>	<b>100</b>	<b>2 357</b>	<b>100</b>	<b>740</b>	<b>100</b>

(a) Augmentation en 2011 provenant des audits post-acquisition de Bulgari et Ile de Beauté ainsi que de prestations d'assistance informatique résiduelles.

(b) Principalement, prestations d'assistance fiscale hors de France, permettant aux filiales et aux expatriés du Groupe de répondre à leurs obligations déclaratives locales.



## 3. Charte du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'instance stratégique de la société Christian Dior. Compétence, intégrité et responsabilité de ses membres, clarté, collégialité et loyauté des décisions, efficacité et sécurité des contrôles, sont les principes déontologiques qui le gouvernent.

Le Conseil d'administration de Christian Dior a pour objectifs prioritaires l'accroissement de la valeur de l'entreprise et la défense de l'intérêt social.

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

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF.

Chacun de ces éléments contribue à la performance et à la transparence de l'entreprise nécessaires à la pérennité de la confiance des actionnaires et des partenaires dans le Groupe.

### 3.1. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est composé d'un nombre maximum de douze membres dont un tiers au moins sont désignés parmi des personnalités indépendantes et libres d'intérêts par rapport à la Société.

L'indépendance d'un Administrateur est appréciée par le Conseil d'administration en fonction notamment des critères figurant

dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF.

Le nombre d'Administrateurs, ou de représentants permanents de personnes morales, venant de sociétés extérieures dans lesquelles le Président du Conseil d'administration ou un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué détient un mandat, est limité à deux.

### 3.2. MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outre le choix du mode d'organisation de la Direction générale de la Société et la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) de la Société, le Conseil d'administration a pour missions principales de :

- veiller au respect de l'intérêt social de la Société et d'en protéger le patrimoine ;
- définir les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- arrêter les comptes annuels et semestriels ;
- prendre connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par le Groupe ;
- veiller à ce que les risques majeurs encourus par la Société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et qu'ils soient pris en compte dans la gestion de la Société ;

- vérifier la qualité, la fiabilité et la sincérité de l'information fournie aux actionnaires sur la Société et le Groupe, et notamment s'assurer que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à garantir la qualité et la fiabilité de l'information financière publiée par la Société et à donner une image fidèle et sincère des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe ;
- fixer les principes et les modalités d'organisation du Comité d'audit de la performance ;
- diffuser les valeurs collectives qui animent l'entreprise et ses salariés, qui régissent les relations avec les consommateurs, ainsi que les rapports avec les partenaires et les fournisseurs de la Société et du Groupe ;
- promouvoir la cohérence du développement économique du Groupe avec une politique sociale et une démarche citoyenne fondées notamment sur le respect de la personne humaine et la préservation de l'environnement dans lequel il agit.

### 3.3. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration tient au minimum trois réunions dans l'année.

Toute personne physique qui accepte les fonctions d'Administrateur ou de représentant permanent d'une personne morale Administrateur de la Société, prend l'engagement d'assister régulièrement aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales.

Sur proposition du Comité de sélection des administrateurs

et des rémunérations, l'absentéisme répété et non justifié d'un Administrateur pourra entraîner la remise en cause de son mandat par le Conseil d'administration.

Afin de lui permettre d'exercer pleinement le mandat qui lui a été conféré, chaque Administrateur reçoit de la Direction générale les informations nécessaires à l'exercice de son mandat.

Les décisions prises par le Conseil d'administration sont adoptées à la majorité simple et ont un caractère collégial.

S'ils le jugent opportun, les Administrateurs indépendants peuvent se réunir en dehors de la présence des autres membres du Conseil d'administration.

Sur des sujets spécifiques ou d'importance, le Conseil d'administration peut désigner en son sein un ou plusieurs Comités ad hoc.

Chaque membre du Conseil d'administration agit dans l'intérêt et pour le compte de l'ensemble des actionnaires.

## 3.4. RESPONSABILITÉ

---

Les membres du Conseil d'administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes légaux ou réglementaires qui l'encadrent.

Les membres du Conseil d'administration sont tenus de garder secrète jusqu'à ce qu'elle soit rendue publique par la Société toute information concernant la Société ou le Groupe dont ils pourraient avoir connaissance dans l'exercice de leurs fonctions.

Les membres du Conseil d'administration s'engagent à n'effectuer, directement ou indirectement, pour leur propre compte ou pour celui de tiers, aucune opération sur les titres de la Société au vu d'informations qui leur auraient été communiquées dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et qui ne seraient pas connues du public. En outre, les Administrateurs s'interdisent de procéder à toutes interventions en bourse sur les titres de la Société ainsi qu'à tout exercice d'options pendant une période :

- débutant le 30<sup>e</sup> jour calendaire précédant la publication des comptes consolidés annuels et semestriels de la Société et s'achevant le lendemain de ladite publication ;
- débutant le 15<sup>e</sup> jour calendaire précédant la publication du chiffre d'affaires consolidé trimestriel de la Société et s'achevant le lendemain de ladite publication.

## 3.5. RÉMUNÉRATION

---

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Ce montant est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'administration et, le cas échéant, des Censeurs sur proposition du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, en tenant compte de leurs responsabilités particulières au sein du Conseil (e.g. présidence, participation à tout Comité créé au sein du Conseil).

Le paiement d'une partie de ces jetons est subordonné à la

## 3.6. CHAMP D'APPLICATION

---

La présente Charte s'applique à l'ensemble des membres du Conseil d'administration, ainsi qu'aux Censeurs. Elle devra être communiquée à tout candidat aux fonctions d'Administrateur

Une fois par an, le Conseil d'administration fait le point sur son fonctionnement et informe les actionnaires de ses conclusions dans un rapport à l'Assemblée. Il est procédé, au minimum une fois tous les trois ans, à une évaluation formalisée des travaux du Conseil, de son organisation et de son fonctionnement.

Les Administrateurs s'engagent à :

- prévenir le Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs ;
- s'abstenir de participer au vote sur toute délibération les concernant directement ou indirectement ;
- informer le Président du Conseil d'administration de toute opération ou convention conclue avec une société du groupe Christian Dior à laquelle ils seraient partie prenante ;
- informer le Président du Conseil d'administration de toute mise en examen, condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique, interdiction de gérer ou d'administrer qui aurait été prononcée à leur encontre ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle ils auraient été associés.

Le Président du Conseil d'administration fait part de ces éléments au Comité d'audit de la performance.

participation des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, du ou des Comités dont ils sont membres selon une règle définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations.

Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains Administrateurs pour toute mission spécifique qui leur est confiée. Son montant est déterminé par le Conseil d'administration et communiqué aux Commissaires aux comptes de la Société.

de même qu'à tout représentant permanent d'une personne morale avant son entrée en fonction.

## 4. Règlement intérieur du Comité d'audit de la performance

Est constitué au sein du Conseil d'administration un Comité spécialisé en charge de l'audit de la performance, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration.

### 4.1. COMPOSITION DU COMITÉ

Le Comité d'audit de la performance est composé de trois Administrateurs au moins, désignés par le Conseil d'administration. Les deux tiers au moins de ses membres sont des Administrateurs indépendants. La majorité des membres du Comité doit avoir exercé des fonctions de Direction générale ou équivalentes ou détenir des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Le Conseil d'administration désigne un Président du Comité

choisi parmi les membres de celui-ci. La durée maximum des fonctions de Président du Comité est de cinq ans.

Le Président du Conseil d'administration ou un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué de Christian Dior ne peut être membre du Comité.

Un Administrateur ne peut être nommé membre du Comité s'il vient d'une société dans le Comité analogue de laquelle siège un Administrateur de Christian Dior.

### 4.2. RÔLE DU COMITÉ

Le Comité a pour missions principales :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, notamment des comptes sociaux et consolidés, et de veiller à la qualité de celle-ci ;
- d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes, dont il étudie les conclusions et recommandations ;
- de veiller à l'existence, l'adéquation, l'application et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, d'assurer le suivi de l'efficacité de ces derniers et d'adresser des recommandations à la Direction générale sur les priorités et les orientations générales de l'audit interne ;
- d'examiner les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques éventuels d'atteinte à leur indépendance, d'émettre un avis sur les honoraires versés aux Commissaires aux comptes et ceux versés au réseau auquel ils appartiennent par la Société et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent, que ce soit au titre de leur mission de commissariat aux comptes ou au titre de missions

accessoires, de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et d'émettre une recommandation sur les nominations à proposer à l'Assemblée générale au vu des résultats de cette consultation ;

- d'analyser l'exposition de la Société et du Groupe aux risques, et en particulier à ceux identifiés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société et du Groupe ;
- de prendre connaissance des conventions majeures conclues par une société du Groupe ainsi que des conventions entre une société du Groupe et une société tierce ayant pour dirigeant ou principal actionnaire un Administrateur de la société Christian Dior. Les opérations significatives entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce font l'objet d'une attestation par un expert indépendant désigné sur proposition du Comité d'audit de la performance ;
- d'évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et de proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

### 4.3. FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

L'acceptation par un Administrateur de la charge de membre du Comité implique qu'il y consacre le temps et l'attention nécessaires.

Le Comité se réunit au minimum deux fois par an, hors la présence du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général(aux) délégué(s), préalablement à la tenue des réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour porte sur l'examen des comptes sociaux et des comptes consolidés annuels ou semestriels.

Le cas échéant, le Comité peut être appelé à tenir des réunions exceptionnelles, lorsque survient un événement pouvant affecter de manière significative les comptes sociaux ou consolidés.

Avant chaque réunion, un dossier contenant les documents et analyses pertinents relatifs aux différents points à l'ordre du jour de la réunion est adressé à chaque membre du Comité.

Tout document communiqué aux membres du Comité dans le cadre de leurs attributions doit être considéré comme confidentiel tant qu'il n'a pas été rendu public par la Société.

Les délibérations du Comité ont un caractère confidentiel et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du Conseil d'administration.

Les décisions du Comité sont adoptées à la majorité simple de ses membres et ont un caractère collégial.

Chaque réunion du Comité fait l'objet d'un compte-rendu.

## 4.4. PRÉROGATIVES DU COMITÉ

---

Le Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il lui fait part de ses conclusions, recommandations et propositions.

Le Comité peut demander communication de tout document comptable, juridique ou financier qu'il juge utile à l'accomplissement de sa mission.

À sa demande et hors la présence du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s)

général(aux) délégué(s) de Christian Dior, le Comité peut, à tout moment, entendre les collaborateurs de la Société, responsables de l'établissement des comptes, du contrôle interne, de l'audit interne, de la gestion des risques, de la trésorerie, de la fiscalité et des affaires juridiques ainsi que les Commissaires aux comptes. Ces entretiens peuvent avoir lieu hors la présence des responsables des fonctions comptables et financières.

Après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, le Comité peut recourir à des experts extérieurs si la situation l'exige.

## 4.5. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ

---

Les membres et le Président du Comité peuvent percevoir un jeton de présence spécifique dont le montant est déterminé par

le Conseil d'administration et s'impute sur l'enveloppe globale allouée par l'Assemblée générale.

## 5. Règlement intérieur du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations

Est constitué au sein du Conseil d'administration un Comité spécialisé en charge de la sélection des Administrateurs et des rémunérations, agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration.

### 5.1. COMPOSITION DU COMITÉ

---

Le Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations est composé d'au moins trois Administrateurs et/ou Censeurs. La majorité de ses membres est indépendante. Ses membres sont désignés par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration désigne un Président du Comité choisi parmi les membres de celui-ci.

Le Président du Conseil d'administration, les Administrateurs exerçant une fonction de Directeur général ou de Directeur général délégué de Christian Dior ou rémunérés par une filiale de Christian Dior ne peuvent être membres du Comité.

Un Administrateur ne peut être nommé membre du Comité s'il vient d'une société dans le Comité analogue de laquelle siège un Administrateur de Christian Dior.

### 5.2. RÔLE DU COMITÉ

---

Le Comité a pour mission d'émettre, après étude, des avis sur les candidatures et renouvellements aux postes d'Administrateur et de Censeur de la Société en veillant à ce que figurent au sein de son Conseil d'administration des personnalités extérieures et indépendantes de celle-ci. Il débat notamment de la qualité d'Administrateur indépendant des membres du Conseil d'administration au regard des critères applicables.

Le Comité est sollicité par le Président du Conseil d'administration ou par les Administrateurs exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué pour leur donner un avis sur les candidatures aux fonctions de Direction générale de la Société ou de Christian Dior Couture. Il est l'instance de réflexion en charge de définir les mesures à prendre en cas de vacance imprévisible de l'un de ces postes.

Le Comité émet, après étude, des propositions sur la répartition des jetons de présence versés par la Société et dresse un tableau récapitulatif des jetons de présence effectivement payés à chaque Administrateur.

Il fait des propositions au Conseil sur la rémunération fixe et variable et sur les avantages en nature (i) du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général (aux) délégué(s) de la Société ainsi que (ii) des Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail; le cas échéant, il donne également un avis sur les contrats de consultant conclus, directement ou indirectement, avec ceux-ci. Le Comité fait des recommandations quant aux critères qualitatifs et quantitatifs sur la base desquels sera déterminée la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que sur les conditions de performance applicables à l'exercice des options et à l'attribution définitive des actions gratuites.

Le Comité se prononce sur la politique générale d'attribution d'options et d'actions gratuites de la Société et fait des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux et aux Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou l'une de ses filiales par un contrat de travail.

Il prend position sur les éventuels régimes de retraite complémentaire mis en place au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou de la société Christian Dior Couture et formule des recommandations sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient leur être versées à l'occasion de la cessation de leurs fonctions.

Le Comité fournit un avis sur les rémunérations, fixes et variables, immédiates et différées, ainsi que sur les avantages en nature et les attributions d'options et d'actions gratuites par la Société ou par la société Christian Dior Couture à leurs Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. À cet égard, le Comité peut demander communication des accords conclus et de toutes données comptables relatives aux paiements effectués.

Le Comité s'informe également des procédures concernant les versements d'honoraires et remboursements de frais aux prestataires extérieurs et fait toutes recommandations à ce sujet.

Le Comité prépare chaque année un projet de rapport qu'il soumet au Conseil d'administration, destiné à l'Assemblée générale des actionnaires et relatif aux rémunérations des mandataires sociaux, aux actions gratuites qui leur ont été attribuées au cours de l'exercice ainsi qu'aux options octroyées ou levées par ceux-ci au cours de cette même période. Ce rapport mentionne également la liste des dix salariés de l'entreprise ayant bénéficié des principales dotations et de ceux ayant effectué les principales levées d'options.

## 5.3. FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

---

L'acceptation par un Administrateur de la charge de membre du Comité implique qu'il y consacre le temps et l'attention nécessaires.

Le Comité délibère, soit à l'initiative du Président du Conseil d'administration ou de l'Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général, soit de deux des membres de ce Comité, chaque fois que nécessaire.

Les délibérations du Comité ont un caractère confidentiel et ne doivent faire l'objet d'aucune communication à l'extérieur du Conseil d'administration.

Les décisions du Comité sont adoptées à la majorité simple de ses membres et ont un caractère collégial.

## 5.4. PRÉROGATIVES DU COMITÉ

---

Le Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il lui fait part de ses conclusions, recommandations et propositions.

S'ils le jugent nécessaire pour l'accomplissement de leur mission, les membres du Comité peuvent demander que leur soit communiqué tout renseignement disponible.

Tout avis défavorable émis par le Comité sur une proposition devra être motivé.

## 5.5. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ

---

Les membres et le Président du Comité peuvent percevoir un jeton de présence spécifique dont le montant est déterminé par

le Conseil d'administration et s'impute sur l'enveloppe globale allouée par l'Assemblée générale.

## 6. Statuts

Les statuts présentés ci-après tiennent compte des modifications proposées à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.

### Titre I

#### *Forme – Dénomination – Objet – Siège – Durée*

##### Article 1 - Forme

La société **Christian Dior**, constituée sous la forme à responsabilité limitée suivant acte sous seing privé en date à PARIS du 8 octobre 1946, déposé au greffe de Paris le 18 octobre 1946, publié dans le Journal Spécial des Sociétés Françaises par Actions du 18 octobre 1946, a été transformée en société anonyme, sans création d'un être moral nouveau, suivant décision de l'Assemblée générale extraordinaire des associés en date du 21 décembre 1979.

Elle est désormais soumise aux dispositions législatives et réglementaires ci-après créées et de celles qui pourraient l'être ultérieurement.

##### Article 2 - Objet

La Société a pour objet, en France et dans tout pays, la prise et la gestion des participations dans toute société ou organisme commercial, industriel ou financier, dont l'activité directe ou indirecte se rattache à la fabrication et ou à la diffusion de produits de prestige, par l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, de toutes actions, parts sociales, obligations ou autres titres ou droits mobiliers.

La participation directe ou indirecte dans toutes opérations industrielles ou commerciales par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, souscriptions ou achats de titres ou droits sociaux, fusion, prise en gestion, association en participation ou autrement.

Et plus généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, mobilières et immobilières, de nature à faciliter, favoriser ou développer l'activité de la Société.

##### Article 3 - Dénomination sociale

La dénomination sociale est : **Christian Dior**.

Dans tous les actes et documents de toute nature émanant de la Société et destinés aux tiers, cette dénomination doit toujours être précédée ou suivie, immédiatement et lisiblement des mots « société anonyme », ou des initiales « S.A. », et de la mention du montant du capital social.

##### Article 4 - Siège social

Le siège social de la Société est à PARIS 8<sup>e</sup> - 30, Avenue Montaigne.

Il peut être transféré en tout autre endroit du même département ou d'un département limitrophe, par décision du Conseil d'administration soumise à la ratification de la plus proche Assemblée générale ordinaire, et en tout autre lieu, en vertu d'une délibération de l'Assemblée générale extraordinaire.

Des agences, succursales et dépôts pourront être créés en tous lieux et en tous pays, par simple décision du Conseil d'administration qui pourra ensuite les transférer et les supprimer comme il l'entendra.

##### Article 5 - Durée

La durée de la Société est fixée à quatre-vingt dix-neuf ans à compter du huit octobre mil neuf cent quarante-six, date de sa constitution.

### Titre II

#### *Capital social – Actions*

##### Article 6 - Capital social

Le capital social est fixé à la somme de 363 454 096 euros divisé en 181 727 048 actions d'une valeur nominale de 2 euros, entièrement libérées, toutes de même catégorie.

4 351 808 actions ont été créées en contrepartie de l'apport effectué par divers actionnaires de la société Djedi Holding S.A., de 5 159 349 actions en pleine propriété et 206 374 actions en nue propriétaire de ladite société évaluées à 1 958 313 600 francs.

##### Article 7 - Modification du capital social

Le capital social peut être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, dans les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée peut déléguer au Conseil d'administration la compétence ou les pouvoirs nécessaires à cet effet.

##### Article 8 - Actions

#### *LIBÉRATION*

Les actions souscrites en numéraire doivent être obligatoirement libérées, lors de la souscription, du quart au moins de la valeur nominale, et le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. Le surplus est appelé dans le délai maximum de cinq ans, par le Conseil d'administration.

La libération des actions peut avoir lieu par compensation avec des créances liquides et exigibles contre la Société.

Les appels de fonds sont portés à la connaissance des actionnaires au moins quinze jours à l'avance, soit par insertion dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social, soit par lettre recommandée adressée à chaque actionnaire.

Quant aux actions attribuées en représentation d'un apport en nature ou à la suite de la capitalisation de bénéfices, réserves ou primes d'émission et celles dont le montant résulte, pour partie, d'une incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission et, pour partie, d'une libération en espèces, elles doivent être intégralement libérées dès leur émission.

Tout versement en retard sur les actions porte, de plein droit, et sans mise en demeure préalable, un intérêt en faveur de la Société, calculé au taux légal en matière commerciale, majoré de trois points à partir du jour d'exigibilité.



## **FORME**

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire.

Lorsque le propriétaire des titres n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire. Cette inscription peut être faite sous la forme d'un compte collectif ou en plusieurs comptes individuels correspondant chacun à un propriétaire.

L'intermédiaire inscrit est tenu, au moment de l'ouverture de son compte auprès soit de la société émettrice, soit de l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, de déclarer, dans les conditions fixées par décret, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui.

## **TRANSMISSION DES ACTIONS**

Les actions sont librement négociables, sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires, en ce qui concerne notamment les actions non libérées des versements exigibles et les actions d'apport.

La transmission des actions nominatives s'opère par virement de compte à compte sur instruction du titulaire du compte ou de son représentant ès qualités.

## **INDIVISIBILITÉ**

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société. Les copropriétaires indivis d'actions sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux, ou par un mandataire commun régulier.

## **DROIT DES ACTIONS**

La propriété d'une action entraîne, de plein droit, adhésion aux présents statuts et aux décisions de l'Assemblée générale.

À chaque action est attaché le droit de participer, dans les conditions fixées par la loi et les présents statuts, aux Assemblées générales et au vote des résolutions.

Chacune donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions existantes, compte tenu du montant nominal des actions.

Toutes les actions qui composent ou composeront le capital social seront fiscalement assimilées. En conséquence, toute action donnera droit, en cours de société, comme en cas de liquidation, au règlement de la même somme nette, dans toute répartition ou tout remboursement, en sorte qu'il fera masse le cas échéant, entre toutes les actions, indistinctement, de toutes exonérations fiscales, comme de toutes taxations auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourra donner lieu.

Les actionnaires ne supportent les pertes de la Société qu'à concurrence de leurs apports.

Les héritiers, représentants ou créanciers d'un actionnaire ne peuvent, sous aucun prétexte, requérir l'apposition des scellés ou exercer des poursuites sur les biens et valeurs de la Société, en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer en aucune manière, dans les actes de son administration ; ils doivent s'en rapporter aux inventaires sociaux et aux décisions des Assemblées générales.

## **FRANCHISSEMENT DE SEUIL**

Toute personne physique ou morale qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus de 1 % du capital de la Société, devra informer cette dernière dans un délai de huit jours à compter du franchissement de ce seuil et à chaque fois qu'elle franchira de nouveau un seuil de 1 %. Toutefois, cette obligation cesse lorsque la part de capital détenue est égale ou supérieure à 60 % du capital.

En cas de non respect de ces obligations d'information, les actions excédant chacune des fractions qui auraient dû être déclarées sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de trois mois suivant la date de régularisation de la notification et ce, sous réserve de la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital.

## **TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES**

En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au dépositaire central d'instruments financiers, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou de constitution, et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité des titres détenue par chacun d'eux, et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

La Société au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander, soit par l'entremise de cet organisme, soit directement, dans les mêmes conditions et sous peine des sanctions prévues à l'article L. 228-3-2, aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour compte de tiers les informations concernant les propriétaires des titres prévues ci-dessus.

Ces personnes sont tenues, lorsqu'elles ont la qualité d'intermédiaire, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres. L'information est fournie directement à l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, à charge pour ce dernier de la communiquer, selon le cas, à la société émettrice ou à l'organisme susmentionné.

## **Titre III**

### **Chapitre I : Administration de la Société**

#### **Article 9 - Composition du Conseil**

Sous réserve des dérogations prévues par la loi, la Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée de trois ans, par l'Assemblée générale des actionnaires.

Une personne morale peut être nommée Administrateur, mais elle doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique qui sera son représentant permanent au sein du Conseil d'administration. Le mandat du représentant permanent lui est donné pour la durée de celui de la personne morale Administrateur et doit être confirmé lors de chaque renouvellement.

Lorsque la personne morale révoque son représentant, elle est tenue de pourvoir, en même temps, à son remplacement,



et de notifier sans délai, à la Société, par lettre recommandée cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Toutefois, en vue d'assurer un renouvellement des mandats aussi égal que possible et, en tout cas, complet pour chaque période de trois ans, le Conseil aura la faculté de déterminer, en séance, un ordre de sortie par tirage au sort chaque année, d'un tiers des membres. Une fois le roulement établi, les renouvellements s'effectuent par ancienneté de nomination.

Nul ne peut être nommé Administrateur si, ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge. Le nombre des Administrateurs ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans ne peut excéder le tiers, arrondi, le cas échéant, au chiffre immédiatement supérieur, des membres du Conseil d'administration. Lorsque cette limite est dépassée, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été dépassée.

Les Administrateurs sont indéfiniment rééligibles. Ils peuvent être révoqués à tout moment par l'Assemblée générale ordinaire.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire, lesquelles sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Lorsque le nombre des Administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les Administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'Assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du conseil.

L'Administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

#### Article 10 - Actions des Administrateurs

Chaque Administrateur doit être propriétaire de deux cents actions au moins pendant la durée de son mandat.

Si au jour de sa nomination un Administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de six mois.

#### Article 11 - Organisation du Conseil

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président dont il fixe la durée des fonctions laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'administration ne peut être âgé de plus de soixante-quinze ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été atteinte. Sous réserve de cette disposition, le Président du Conseil est toujours rééligible.

En cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci, le Conseil d'administration peut désigner un Administrateur dans les fonctions de Président. En cas d'empêchement temporaire, la délégation est donnée pour une durée limitée et renouvelable. En cas de décès, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Il peut désigner également un Secrétaire choisi ou non parmi ses membres.

#### Article 12 - Délibérations du Conseil

1. Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sur la convocation de son Président à son initiative ou s'il n'assume pas la Direction générale, sur demande du Directeur général ou de l'Administrateur délégué dans les fonctions du Président.

Si le Conseil d'administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, des Administrateurs représentant le tiers au moins de ses membres, peuvent en indiquant l'ordre du jour de la séance, prendre l'initiative de la convocation.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou l'Administrateur délégué dans ces fonctions ou, à défaut, par le Vice-Président, ou par un Administrateur choisi par le Conseil d'administration.

Les convocations sont faites au moyen d'une lettre adressée à chacun des Administrateurs, huit jours avant la réunion, et mentionnant l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil peut se réunir sans délai sur convocation verbale et sans ordre du jour préétabli si tous les Administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion ou s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

Tout Administrateur peut donner à un autre Administrateur, même par lettre ou télégramme, le pouvoir de représenter et de voter, en son lieu et place, aux délibérations du Conseil d'administration, pour une séance déterminée. Toutefois, un Administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par tous les Administrateurs participant à la réunion.

2. Pour la validité des délibérations, la présence au moins de la moitié des membres du Conseil d'administration est nécessaire.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions définies par le règlement intérieur du Conseil d'administration. Toutefois, la présence effective ou par représentation sera nécessaire pour toutes délibérations du Conseil relatives à l'arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés ainsi qu'à l'établissement du Rapport de gestion et du rapport sur la gestion du Groupe.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

3. Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux, établis sur un registre spécial tenu au siège social, coté et paraphé, ou sur des feuilles mobiles, numérotées et paraphées sans discontinuité.

Ces procès-verbaux sont signés par le Président de séance et un Administrateur ; en cas d'empêchement du Président de séance, ils sont signés par deux Administrateurs.

Il est suffisamment justifié du nombre des Administrateurs en exercice et de leur présence ou de leur représentation par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal.

Les copies ou extraits des procès-verbaux de délibération sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, un Directeur général, l'Administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président ou un fondé de pouvoirs habilité à cet effet.

Au cours de la liquidation de la Société, ces copies ou extraits sont valablement certifiés par un seul liquidateur.

## Article 13 - Pouvoirs du 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 d'actionnaires 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.

Dans ses rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration 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.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Il répartit les jetons de présence dont le montant global est voté par l'Assemblée.

Les décisions du Conseil d'administration sont exécutées, soit par le Directeur général, soit par tout délégué que le Conseil d'administration désigne.

En outre, le Conseil peut conférer à l'un de ses membres ou à des tiers, actionnaires ou non, tous mandats spéciaux, pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté, pour les mandataires, de consentir eux-mêmes toutes substitutions, totales ou partielles.

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

## Article 14 - Rémunération des Administrateurs

L'Assemblée générale peut allouer aux Administrateurs, en rémunération de leur activité, une somme fixe annuelle, à titre de jetons de présence et dont le montant est porté aux frais généraux de la Société.

Le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres le montant de ces jetons de présence. Il peut notamment, allouer aux Administrateurs membres des Comités une part supérieure.

Il peut aussi allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des Administrateurs.

Ces rémunérations sont soumises aux dispositions légales relatives aux conventions sujettes à autorisation préalable du Conseil d'administration.

## Article 14 bis - Censeurs

Des Censeurs, au nombre d'un à trois, peuvent être nommés. La durée de leurs fonctions ne peut excéder trois ans. Ils sont rééligibles. Les conditions de leur nomination et leur révocation sont soumises aux mêmes règles que celles relatives aux Administrateurs. Toutefois, les Censeurs n'ont pas l'obligation d'être actionnaires et ne sont pas soumis, en tant que tels, aux conditions concernant le cumul des mandats d'Administrateurs et assimilés.

Les Censeurs sont convoqués et assistent aux séances du Conseil d'administration où ils ont voix consultative. La rémunération des Censeurs est fixée chaque année par le Conseil d'administration par prélèvement sur les jetons de présence éventuellement alloués au Conseil d'administration par l'Assemblée générale.

## Chapitre II : Direction de la Société

### Article 15 - Présidence – Direction générale

#### I - PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Le Conseil d'administration détermine sa rémunération.

#### II - DIRECTION GÉNÉRALE

##### 1. Choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale

La Direction générale de la Société est assurée, 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, selon la décision du Conseil d'administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. Il en informe les actionnaires dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur général lui sont applicables.

##### 2. Directeur général

Le Directeur général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non. Le Conseil détermine la durée de son mandat ainsi que sa rémunération. Le Directeur général ne doit pas être âgé de plus de soixante-cinq ans. S'il vient à atteindre cet âge il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint cet âge.

Le Directeur général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le

Directeur général assume les fonctions de Président du Conseil d'administration.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans les 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.

Les dispositions des statuts ou les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur général sont inopposables aux tiers.

### 3. Directeurs généraux délégués

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 dont il détermine la rémunération.

Le nombre de Directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

Les Directeurs généraux délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts.

Lorsque le Directeur général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ceux-ci disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur général délégué est fixée à soixante-cinq ans. Si le Directeur général délégué atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur général délégué, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été atteinte.

## Chapitre III : Contrôle de la Société

### Article 16 - Commissaires aux comptes

Le contrôle de la Société est exercé par un ou plusieurs Commissaires aux comptes lesquels sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire.

Un ou plusieurs Commissaires aux comptes suppléants doivent également être désignés.

Les Commissaires aux comptes sont nommés pour six exercices, leurs fonctions expirant après la réunion de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes du sixième exercice social.

Ils peuvent être relevés de leurs fonctions par l'Assemblée générale en cas de faute ou d'empêchement.

Ils sont convoqués à la réunion du Conseil d'administration qui arrête les comptes de l'exercice écoulé ou les comptes intermédiaires ainsi qu'à toutes les Assemblées d'actionnaires.

La rémunération des Commissaires est fixée selon les modalités réglementaires en vigueur.

Le Commissaire aux comptes nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que jusqu'à l'expiration du mandat de son prédécesseur.

## Titre IV

### Assemblées générales

#### Chapitre I : Dispositions générales

##### Article 17

#### EFFET DES DÉLIBÉRATIONS

L'Assemblée générale, régulièrement constituée, représente l'universalité des actionnaires. Ses délibérations, prises conformément à la loi et aux statuts, obligent tous les actionnaires, même absents, incapables ou dissidents.

#### CONVOCATIONS

Les actionnaires sont réunis, chaque année, dans les six mois de la clôture de l'exercice, en Assemblée générale ordinaire.

Des Assemblées générales, soit ordinaires réunies extraordinairement, soit extraordinaires, peuvent en outre être réunies à toute époque de l'année.

Les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la loi.

Les convocations ont lieu quinze jours, au moins, avant la date prévue pour la réunion de l'Assemblée. Ce délai est réduit à dix jours pour les Assemblées générales réunies sur deuxième convocation et pour les Assemblées prorogées.

#### PARTICIPATION

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions.

Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription de l'actionnaire dans les registres de la Société.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres au porteur est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire teneur de compte.

Les titulaires d'actions, sur le montant desquelles les versements exigibles n'ont pas été effectués, dans le délai de trente jours

francs à compter de la mise en demeure effectuée par la Société, ne peuvent être admis aux Assemblées. Ces actions sont déduites pour le calcul du quorum.

Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux Assemblées générales par un autre actionnaire, son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix. Le mandat ainsi que, le cas échéant sa révocation, sont écrits et communiqués à la Société.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et/ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission.

Conformément aux dispositions de l'article 1316-4 alinéa 2 du Code civil, en cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire prend la forme d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle se rattache.

Un actionnaire qui a exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation ne peut plus choisir un autre mode de participation.

Tout actionnaire, non privé du droit de vote, peut recevoir les pouvoirs émis par d'autres actionnaires, en vue d'être représentés à une Assemblée.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux septième et huitième alinéas de l'article L.228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une Assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au septième alinéa du même article.

Avant de transmettre des pouvoirs ou des votes en Assemblée générale, l'intermédiaire inscrit conformément à l'article L.228-1 du Code de commerce est tenu, à la demande de la société émettrice ou de son mandataire, de fournir la liste des propriétaires non résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés. Cette liste est fournie dans les conditions prévues, selon le cas, aux articles L.228-2 ou L.228-3 du Code de commerce.

Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres ne peut être pris en compte.

Les représentants légaux d'actionnaires juridiquement incapables, et les personnes physiques représentant des personnes morales actionnaires, prennent part aux Assemblées, qu'ils soient ou non personnellement actionnaires.

Les actionnaires disposent d'autant de voix qu'ils possèdent d'actions. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué :

- à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois ans au moins, au nom du même actionnaire ;
- aux actions nominatives attribuées à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété. Néanmoins, ne fait pas perdre le droit acquis, et n'interrompt pas le délai de trois ans ci-dessus mentionné, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

S'il existe un Comité d'entreprise dans la Société, deux de ses membres, désignés par le Comité, peuvent assister aux Assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toute délibération requérant l'unanimité des actionnaires.

## Article 18 - Tenue des Assemblées

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les Assemblées générales pourront également, sur décision du Conseil d'administration, être organisées par visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou, à leur défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet, par le Conseil d'administration ; à défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

L'ordre du jour est arrêté, en principe, par l'auteur de la convocation.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne un secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence, dûment émargée par les participants, et certifiée exacte par le bureau de l'Assemblée.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial, côté et paraphé, tenu au siège social ou sur des feuilles mobiles, numérotées et paraphées sans discontinuité.

Ces procès-verbaux sont signés par les membres du bureau. Les copies ou extraits sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration ou par un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur général ou encore par le Secrétaire de l'Assemblée.

## Chapitre II : Assemblées générales ordinaires

### Article 19 - Pouvoirs

L'Assemblée générale ordinaire entend les rapports du Conseil d'administration, de son Président et du ou des Commissaires aux comptes ; elle prend également connaissance des comptes annuels.

L'Assemblée discute, approuve, modifie ou rejette les comptes qui lui sont soumis. Elle statue sur la répartition et l'affectation des bénéfices.

Elle décide la constitution de tous fonds de réserve. Elle fixe les prélèvements à y effectuer, en décide la distribution.

Elle détermine le montant des jetons de présence.

Elle nomme, remplace, réélit ou révoque les Administrateurs.

Elle ratifie les nominations d'Administrateurs faites provisoirement par le Conseil d'administration.

Elle nomme les Commissaires aux comptes et statue, s'il y a lieu, sur leur rapport spécial.

Elle délibère sur toutes propositions qui ne sont pas de la compétence exclusive de l'Assemblée générale extraordinaire.

#### **Article 20 - Quorum et majorité**

L'Assemblée générale ordinaire, réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires, présents ou représentés, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Sur deuxième convocation, la délibération est valable, quel que soit le nombre d'actions représentées.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

### **Chapitre III : Assemblées générales extraordinaires**

#### **Article 21 - Pouvoirs**

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions de même qu'elle peut décider la transformation de la Société en une société de toute autre forme.

Elle ne peut en aucun cas, si ce n'est à l'unanimité des actionnaires, augmenter les engagements de ceux-ci, ni porter atteinte à l'égalité de leurs droits, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

#### **Article 22 - Quorum et majorité**

1. L'Assemblée générale extraordinaire ne peut délibérer valablement que si les actionnaires, présents ou représentés, possèdent au moins sur première convocation, le quart des actions ayant le droit de vote, ou sur deuxième convocation, ainsi qu'en cas de prorogation de la seconde Assemblée, le cinquième desdites actions.

Les délibérations sont prises à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

2. S'il s'agit de décider ou d'autoriser le Conseil d'administration à réaliser l'augmentation du capital par incorporation des réserves, bénéfices ou primes d'émission, la délibération est prise aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées générales ordinaires.

3. L'augmentation de capital par majoration du montant du nominal des actions à libérer en espèces, ou par compensation, ne peut être décidée qu'à l'unanimité des actionnaires, réunissant la totalité des actions composant le capital social.

### **Chapitre IV : Assemblées générales à caractère constitutif**

#### **Article 23 - Quorum et majorité**

Les Assemblées générales à caractère constitutif, statuant sur un apport en nature ou l'octroi d'un avantage particulier, délibèrent valablement dans les conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées générales extraordinaires, sous l'article précédent.

L'apporteur ou le bénéficiaire de l'avantage particulier n'a voix délibérative, ni pour lui-même, ni comme mandataire. Ses actions ne sont pas prises en compte pour le calcul du quorum et de la majorité.

### **Titre V**

#### **Comptes sociaux**

#### **Article 24 - Exercice social**

Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence à courir le premier mai et finit le trente avril de l'année suivante.

#### **Article 25 - Documents comptables**

Il est tenu une comptabilité régulière des opérations sociales conformément aux lois et usages du commerce.

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date, ainsi que les comptes annuels. Le montant des engagements cautionnés, avalisés ou garantis est mentionné au bilan.

Il établit également un Rapport de gestion.

Tous ces documents sont mis à disposition des Commissaires aux comptes dans les conditions légales et réglementaires.

#### **Article 26 - Bénéfices**

1. Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la Société y compris tous amortissements et provisions, constituent les bénéfices nets ou les pertes de l'exercice.

2. Sur les bénéfices nets de chaque exercice diminués, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait un prélèvement d'un vingtième au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit « Réserve Légale ». Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la « Réserve Légale » est descendue au-dessous de cette fraction.

3. Le solde augmenté le cas échéant des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable.

Sur ce bénéfice distribuable :

L'Assemblée générale a la faculté de prélever les sommes nécessaires pour les affecter à la dotation de la réserve spéciale des plus-values à long terme, telles que prévues par les dispositions fiscales en vigueur, si d'autres réserves légales ou facultatives ne permettent pas cette dotation lorsque ladite



dotations s'imposera pour différer l'imposition au taux plein à l'impôt sur les sociétés des plus-values à long terme qui auraient été réalisées au cours de l'exercice.

L'Assemblée générale a ensuite la faculté de prélever sur le solde les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi.

Le reliquat du solde, s'il en existe un, est réparti entre tous les actionnaires à titre de dividende, au prorata du capital social représenté par chaque action.

L'Assemblée générale, statuant sur les comptes de l'exercice, a la faculté, sur proposition du Conseil d'administration, d'accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions. Le Conseil d'administration a la même faculté lors des mises en distribution d'acomptes sur dividende.

4. Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital.

## Titre VI

### *Transformation – Dissolution – Prorogation – Liquidation – Contestations*

#### **Article 27 - Transformation**

La Société peut se transformer en Société d'une autre forme si, au moment de la transformation, elle a au moins deux ans d'existence et si elle a établi et fait approuver par les actionnaires le bilan de ses deux premiers exercices.

La transformation de la Société est décidée et publiée dans les conditions prévues par la loi.

#### **Article 28 - Capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social**

Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'administration est tenu, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'Assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la Société.

Si la dissolution n'est pas prononcée, la Société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de réduire

son capital d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social.

Dans les deux cas, la résolution adoptée par l'Assemblée générale est publiée, conformément à la loi.

#### **Article 29 - Dissolution anticipée – Prorogation**

L'Assemblée générale extraordinaire peut, à toute époque, prononcer la dissolution anticipée de la Société et, à l'expiration de celle-ci, sa prorogation.

Un an au moins avant l'expiration de la durée de la Société, le Conseil d'administration provoque la réunion d'une Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, à l'effet de décider si la Société doit être prorogée.

#### **Article 30 - Liquidation**

À l'expiration de la Société ou en cas de dissolution anticipée, l'Assemblée générale règle le mode de liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs, dont elle détermine les pouvoirs.

La nomination des liquidateurs met fin aux fonctions des Administrateurs et des Commissaires aux comptes.

Pendant toute la durée de la liquidation, l'Assemblée générale conserve les mêmes pouvoirs.

Le produit net de la liquidation, après règlement du passif, est employé d'abord à rembourser le montant libéré et non amorti des actions, le surplus est réparti entre toutes les actions.

Les actionnaires sont convoqués en fin de liquidation, pour statuer sur le compte définitif, sur le quitus de la gestion des liquidateurs, la décharge de leur mandat et pour constater la clôture de la liquidation. Celle-ci est publiée, conformément à la loi.

#### **Article 31 - Contestations – Élection de domicile**

Toutes les contestations qui peuvent s'élever, pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, au sujet des affaires sociales, sont soumises à la juridiction des tribunaux compétents du lieu du siège social.

À cet effet, tout actionnaire doit faire élection de domicile dans le ressort du siège social et toutes assignations et significations sont régulièrement délivrées à ce domicile.

À défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au Parquet de Monsieur le Procureur de la République, près du tribunal de grande instance du siège social.

# Autres informations

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL; BOURSE

<b>1. Historique</b>	<b>206</b>
<b>2. Renseignements concernant la Société</b>	<b>208</b>
2.1. Rôle de la Société dans le Groupe	208
2.2. Informations générales	208
2.3. Informations complémentaires	208
<b>3. Renseignements concernant le capital</b>	<b>209</b>
3.1. Capital social	209
3.2. Capital autorisé	209
3.3. État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration	209
3.4. Identification des porteurs de titres	209
3.5. Titres non représentatifs du capital	209
3.6. Titres donnant accès au capital	209
3.7. Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	209
<b>4. Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>210</b>
4.1. Actionnariat de la Société	210
4.2. Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	211
4.3. Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires	211
4.4. Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société	211
<b>5. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior</b>	<b>212</b>
5.1. Marché de l'action Christian Dior	212
5.2. Marché des obligations Christian Dior	213
5.3. Dividende	213
5.4. Évolution du capital social	214
5.5. Performance par action	214
<b>6. Principaux établissements et propriétés foncières</b>	<b>215</b>
6.1. Production	215
6.2. Distribution	216
6.3. Établissements administratifs et immeubles locatifs	217
<b>7. Sources d'approvisionnement et sous-traitance</b>	<b>218</b>
7.1. Champagnes et Vins	218
7.2. Cognac et Spiritueux	218
7.3. Mode et Maroquinerie	219
7.4. Parfums et Cosmétiques	219
7.5. Montres et Joaillerie	219
7.6. Christian Dior Couture	220

## 1. Historique

1905	Christian Dior naît à Granville, dans la Manche, le 21 janvier.
1946	Financé par Marcel Boussac, Christian Dior fonde sa propre Maison, dans un petit hôtel particulier du 30, avenue Montaigne.
1947	Le 12 février, Christian Dior présente sur 6 mannequins les 90 modèles de sa première collection. Les lignes « <i>Corolle</i> » et « <i>Huit</i> » seront très vite rebaptisées « <i>New Look</i> ». La société des Parfums Christian Dior est constituée, dirigée par Serge Heftler Louiche. Dior baptise le premier parfum « <i>Miss Dior</i> » en hommage à sa sœur Catherine. Pierre Cardin débute chez Christian Dior, comme « premier » d'atelier. Il y restera jusqu'en 1950.
1948	En novembre, création à New York, à l'angle de la 5 <sup>e</sup> avenue et de la 57 <sup>e</sup> rue, d'une Maison de Prêt-à-porter de luxe, première en son genre. Création de Christian Dior Parfums New York.
1949	Lancement du parfum « <i>Diorama</i> ». En commercialisant aux États-Unis les bas Dior, la Maison crée le système de licences.
1950	Licence pour les cravates. Suivront tous les accessoires. Ce système sera repris en trois ans par toutes les Maisons de couture.
1952	La Maison Christian Dior consolide son implantation en Europe en créant la société Christian Dior Models Limited à Londres. Contrat avec the House of Youth de Sydney pour l'exclusivité des modèles Christian Dior New York. Contrat d'exclusivité avec Los Gobelinos de Santiago du Chili pour les collections Haute Couture de Christian Dior Paris.
1955	Yves Saint Laurent devient à 19 ans, le seul assistant que Christian Dior ait jamais eu. Ouverture de la Grande Boutique à l'angle de l'avenue Montaigne et de la rue François 1 <sup>er</sup> . Lancement des rouges à lèvres Dior. Suivra une gamme de produits de beauté.
1957	Christian Dior succombe à une crise cardiaque pendant une cure à Montecatini, le 24 octobre. Yves Saint Laurent est appelé à assurer la Direction artistique de la Maison.
1960	Mobilisé, Yves Saint Laurent quitte Dior après avoir réalisé six collections. Marc Bohan lui succède. Il a 34 ans.
1961	Marc Bohan présente sa première collection « <i>Slim Look</i> », sous la griffe Dior.
1962	Yves Saint Laurent ouvre sa propre Maison.
1963	Lancement du parfum « <i>Diorling</i> ».
1966	Lancement du parfum pour homme « <i>Eau Sauvage</i> ».
1967	Philippe Guibourgé, assistant de Marc Bohan, crée la ligne « <i>Miss Dior</i> », première ligne de Prêt-à-porter Féminin Dior en France. Inauguration de la boutique « <i>Baby Dior</i> ».
1968	Lancement de la ligne Christian Dior Tricots-Coordonnés. La société des parfums Dior est cédée à Moët Hennessy. Frédéric Castet prend la direction du département Haute Fourrure - Christian Dior Paris.
1970	Création de la ligne « <i>Christian Dior Monsieur</i> ». À Parly II, une nouvelle boutique Christian Dior est décorée par Gae Aulenti.
1972	Lancement du parfum « <i>Diorella</i> ».
1973	Création en France, de la collection Prêt-à-porter Fourrure qui sera ensuite fabriquée sous licence aux États-Unis, au Canada et au Japon.
1978	Mise en règlement judiciaire du groupe Marcel Boussac dont les actifs, sur autorisation du Tribunal de commerce de Paris, sont achetés par le groupe Willot.
1979	Lancement du parfum « <i>Dioressence</i> ».
1980	Lancement du parfum pour homme « <i>Jules</i> ».
1981	Le groupe Willot est mis en règlement judiciaire.
1984	Un groupe d'investisseurs, animé par Bernard Arnault, prend le contrôle de l'ancien groupe Willot.



1985	Bernard Arnault devient Président-directeur général de la société Christian Dior. Lancement du parfum « <i>Poison</i> ».
1987	Le Musée de la Mode consacre une exposition à Christian Dior, à l'occasion du quarantième anniversaire de sa première collection.
1988	La société Christian Dior prend au travers de sa filiale Jacques Rober, détenue conjointement avec le groupe Guinness, une participation de 32 % dans le capital de LVMH. Le capital de Christian Dior est ouvert à des investisseurs institutionnels français et étrangers qui, dans le cadre d'un placement privé, souscrivent à une augmentation de capital de 3,3 milliards de francs.
1989	Gianfranco Ferré rejoint Christian Dior en qualité de créateur des collections de Haute Couture, Haute Fourrure et Prêt-à-porter Féminin. Sa première collection de Haute Couture est couronnée du Dé d'Or. Ouverture d'une boutique à Hawaii. La participation de Jacques Rober dans LVMH est portée à 44 %.
1990	Ouverture de boutiques à Los Angeles et à New York. La participation dans LVMH est portée à 46 %.
1991	Introduction en bourse au Marché au Comptant puis Règlement Mensuel de la société Christian Dior. Lancement du parfum « <i>Dune</i> ».
1992	Patrick Lavoix est nommé Directeur artistique de « <i>Christian Dior Monsieur</i> ». Relancement du parfum « <i>Miss Dior</i> ».
1994	La révision des accords conclus avec Guinness a pour effet de porter la participation consolidée de Christian Dior dans LVMH de 24,5 % à 41,6 %.
1995	L'activité Couture est apportée à une filiale détenue à 100 % qui prend pour dénomination sociale « Christian Dior Couture ».
1996	John Galliano devient créateur de Christian Dior Couture.
1997	Christian Dior Couture reprend le réseau de 13 boutiques exploitées en franchise par son licencié japonais, Kanebo.
1998	Christian Dior Couture reprend en direct la commercialisation du Prêt-à-porter et des accessoires féminins au Japon après avoir mis fin au contrat de licence qui le liait à Kanebo.
1999	Lancement du parfum « <i>J'adore</i> ». Création d'un nouveau secteur d'activité : la Haute Joaillerie dont les collections sont créées par Victoire de Castellane.
2001	Hedi Slimane, nouveau créateur de la ligne « <i>Homme</i> » présente, en janvier 2001, sa première collection fondée sur un nouveau concept masculin contemporain. Lancement du parfum pour homme « <i>Highly</i> ». Ouverture, place Vendôme, de la boutique de Haute Joaillerie créée sous la direction de Victoire de Castellane.
2002	Lancement du parfum « <i>Addict</i> ».
2003	Ouverture d'une boutique-phare dans le quartier d'Omotesando (Tokyo).
2004	Ouverture d'une boutique-phare dans le quartier de Ginza (Tokyo).
2005	Célébration du Centenaire de la naissance de Monsieur Dior. Lancement des parfums « <i>Miss Dior Chérie</i> » et « <i>Dior Homme</i> ».
2006	Christian Dior Couture reprend en direct l'activité de son agent à Moscou et ouvre une boutique au magasin GUM.
2007	Célébration des 60 ans de la création de la Maison Dior (1947). Kris Van Assche, nouveau créateur de la ligne Homme, présente ses premières collections.
2008	Organisation à Pékin d'une manifestation destinée à célébrer, avec la collaboration d'artistes chinois, l'implantation de la Marque en Chine.
2009	Création d'une communication publicitaire sur Internet associant le sac « <i>Lady Dior</i> » à l'image de Marion Cotillard.
2010	Organisation à Shanghai d'une manifestation destinée à célébrer la réouverture et l'agrandissement de la Boutique de Plaza 66.
2011	Organisation à Moscou de l'exposition Inspiration Dior au Musée Pouchkine.

## 2. Renseignements concernant la Société

### 2.1. RÔLE DE LA SOCIÉTÉ DANS LE GROUPE

---

La société Christian Dior est une société holding dont les actifs se composent pour l'essentiel de participations dans Christian Dior Couture (détenue directement à 100 %) et dans LVMH

(détenue à 40,92 %) via la société Financière Jean Goujon, filiale à 100 % de Christian Dior.

### 2.2. INFORMATIONS GÉNÉRALES

---

Le texte complet des statuts figure dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

**Dénomination sociale** (article 3 des statuts) : Christian Dior.

**Siège social** (article 4 des statuts) : 30, avenue Montaigne - 75008 Paris. Téléphone : +33 (0)1 44 13 22 22.

**Forme juridique** (article 1 des statuts) : Société anonyme.

**Législation de la Société** (article 1 des statuts) : Société régie par le droit français.

**Registre du commerce et des Sociétés** : la Société est identifiée

au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 582 110 987. Code APE : 7010 Z.

**Date de constitution - Durée** (article 5 des statuts) : Christian Dior a été constituée le 8 octobre 1946 pour une durée de 99 ans expirant le 7 octobre 2045, sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

**Lieu de consultation des documents relatifs à la Société** : les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social à l'adresse mentionnée ci-dessus.

### 2.3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

---

Le texte complet des statuts figure dans la partie « Autres informations - Gouvernance » du Rapport annuel.

**Objet social** (article 2 des statuts) : la prise et la gestion de participations dans toute société ou organisme commercial, industriel ou financier, dont l'activité directe ou indirecte se rattache à la fabrication et ou à la diffusion de produits de prestige, par l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, de toutes actions, parts sociales, obligations ou autres titres ou droits mobiliers.

**Exercice social** (article 24 des statuts) : du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

**Répartition statutaire des bénéfices** (article 26 des statuts) : l'Assemblée générale a la faculté de prélever les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi. Le reliquat du solde, s'il en existe un, est réparti entre tous les actionnaires à titre de dividende, au prorata du capital social représenté par chaque action.

**Assemblées générales** (articles 17 à 23 des statuts) : les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions prévues par la loi et les décrets en vigueur.

**Droits, privilèges et restrictions apportées aux actions** (articles 6, 8, 17 et 30 des statuts) : les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices et du boni de liquidation.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois ans au moins, au nom du même actionnaire, ainsi qu'aux actions nominatives attribuées à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit a été attribué par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires en date du 14 juin 1991. Il peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après ratification de l'Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

**Franchissements de seuil** (article 8 des statuts) : indépendamment des obligations légales, les statuts disposent que toute personne physique ou morale venant à détenir une fraction du capital égale ou supérieure à un pour cent doit porter à la connaissance de la Société le nombre total d'actions qu'elle détient. Cette obligation s'applique chaque fois que la part du capital détenue augmente d'au moins un pour cent. Elle cesse lorsque l'actionnaire concerné atteint le seuil de 60 % du capital.

**Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires** : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant la modification des droits des actionnaires à des conditions plus strictes que la loi.

**Dispositions régissant les modifications du capital social** : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant les modifications du capital à des conditions plus strictes que la loi.

## 3. Renseignements concernant le capital

### 3.1. CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2011, le capital social de la Société s'élevait à 363 454 096 euros divisé en 181 727 048 actions de 2 euros de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions émises par la Société relèvent toutes d'une seule catégorie.

Parmi ces 181 727 048 actions, 122 945 656 actions avaient un droit de vote double au 31 décembre 2011.

### 3.2. CAPITAL AUTORISÉ

Au 31 décembre 2011, le capital autorisé de la Société s'élevait à 457 988 258 euros divisé en 228 994 129 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le capital autorisé correspond au montant maximum que pourrait atteindre le capital social en cas d'utilisation par le Conseil d'administration de la totalité des autorisations et délégations de compétence votées par l'Assemblée générale lui permettant d'en augmenter le montant.

### 3.3. ÉTAT DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cet état figure au point 8.1 « État des délégations et autorisations en cours » dans la partie du « Rapport de gestion du Conseil d'administration » du Rapport annuel.

### 3.4. IDENTIFICATION DES PORTEURS DE TITRES

L'article 8 des statuts autorise la Société à mettre en œuvre une procédure d'identification des détenteurs de titres.

### 3.5. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

La Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital social.

### 3.6. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Aucun titre donnant accès au capital n'était en vigueur au 31 décembre 2011.

### 3.7. ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Nature des opérations	Nominal émis (euros)	Prime (euros)	Montants successifs de capital (euros)	Nombre cumulé d'actions	Nominal par action (euros)
2009 Aucune action créée	-	-	363 454 096	181 727 048	2,00
2010 Aucune action créée	-	-	363 454 096	181 727 048	2,00
2011 Aucune action créée	-	-	363 454 096	181 727 048	2,00

## 4. Répartition du capital et des droits de vote

### 4.1. ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2011, le capital était constitué de 181 727 048 actions :

- 113 538 199 actions étaient sous forme nominative pure ;
- 15 365 820 actions étaient sous forme nominative administrée ;
- 52 823 029 actions étaient au porteur.

Compte tenu des titres auto-détenus, 179 130 492 actions bénéficiaient du droit de vote, dont 122 945 656 actions à droit de vote double.

Au 31 décembre 2011, 221 actionnaires nominatifs possédaient au moins 100 actions.

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote <sup>(b)</sup>	% du capital	% des droits de vote <sup>(b)</sup>
Groupe familial Arnault <sup>(a)</sup>	127 840 292	250 469 302	70,35	82,92
Autres actionnaires	53 886 756	51 606 846	29,65	17,08
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>181 727 048</b>	<b>302 076 148</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(a) Compte non tenu des 2 500 000 options d'achat d'actions assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9-1 4° du Code de commerce.

(b) Droits de vote exerçables en Assemblée.

Sous réserve de ce qui est indiqué au paragraphe 4.4 ci-dessous, à la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire ne détenait au moins 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2011 ;
- il n'existe aucun actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote ni aucune action de concert.

Au 31 décembre 2011, les dirigeants et membres du Conseil d'administration détenaient directement, à titre personnel et au nominatif, moins de 0,5 % du capital social et des droits de vote de la Société.

Au cours de l'exercice 2011, la Caisse des dépôts a informé la Société d'un franchissement de seuil statutaire à la baisse en deçà de 1% des droits de vote. La société Financière Agache a déclaré avoir franchi individuellement à la hausse le seuil

de 10 % du capital de la Société, par la conclusion d'un contrat lui conférant des options d'achat portant sur 2 500 000 actions Christian Dior.

Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'ont été effectuées par des tiers sur les actions de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et au 1<sup>er</sup> mars 2012.

Les principaux actionnaires de la Société disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires.

Afin d'assurer le respect des droits de chacun des actionnaires, la Charte du Conseil d'administration prévoit la nomination d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants. En outre, le Comité d'audit de la performance doit compter au moins deux tiers de membres indépendants et le Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations une majorité de membres indépendants.

## 4.2. MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Actionnaires	31 décembre 2011			31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(a)</sup>
Groupe familial Arnault, dont	127 840 292 <sup>(b)</sup>	70,35	82,92	127 840 292	70,35	83,09	127 426 682	70,12	83,13
- <i>Semyrhamis</i>	107 985 125	59,42	71,49	107 985 125	59,42	71,08	107 985 125	59,42	71,22
- <i>Famille Arnault et autres sociétés contrôlées</i>	19 855 167	10,95	11,45	19 855 167	10,95	12,01	19 441 557	10,70	11,91
Auto-détention	2 596 556	1,43	-	2 803 560	1,54	-	3 600 880	1,98	-
Public au nominatif	497 395	0,27	0,27	420 058	0,23	0,23	537 489	0,30	0,33
Public au porteur	50 792 805	27,95	16,81	50 663 138	27,88	16,68	50 161 997	27,60	16,54
<b>TOTAL</b>	<b>181 727 048</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>181 727 048</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>181 727 048</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(a) Droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) Compte non tenu des 2 500 000 options d'achat d'actions assimilées à des actions possédées en vertu de l'article L. 233-9-1 4° du Code de commerce.

## 4.3. NANTISSEMENT D' ACTIONS DÉTENUES AU NOMINATIF PUR PAR LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

La Société n'a connaissance d'aucun nantissement portant sur des actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires.

## 4.4. PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE SUR LA SOCIÉTÉ

Aux termes de déclarations publiées par l'AMF le 9 décembre 2011, les personnes composant le groupe familial Arnault, de concert avec la société Groupe Arnault SAS, contrôlée par elles à hauteur de 93,2 % du capital (actions privées de droits de vote déduites), détenaient à cette date, directement et indirectement, en ce compris les actions assimilées au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, 71,72 % du capital de la Société et 83,03 % des droits de vote.

Au 31 décembre 2011, Semyrhamis détenait 107 985 125

actions de la Société, représentant 59,42 % du capital et 71,49 % des droits de vote. Semyrhamis a pour principale activité la détention de titres Christian Dior.

Semyrhamis est contrôlée indirectement à hauteur de 99,78 % de son capital par le groupe familial Arnault.

Au 31 décembre 2011, la société Christian Dior était contrôlée directement et indirectement à hauteur de 70,35 % de son capital par le groupe familial Arnault.

## 5. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior

### 5.1. MARCHÉ DE L'ACTION CHRISTIAN DIOR

Dans un climat d'incertitudes fortes, notamment au sujet de la zone Euro, les marchés actions ont connu en 2011 une année mouvementée.

Après un premier semestre sans orientation précise mais marqué néanmoins par des épisodes de volatilité significative lors des événements au Moyen-Orient et de la catastrophe de Fukushima au Japon, les Bourses mondiales ont été nettement orientées à la baisse au cours de l'été. Les difficultés à parvenir à un accord en Europe sur la restructuration de la dette grecque et le renforcement du risque de contagion de la crise à d'autres pays ont alimenté les inquiétudes. Dans le même temps, aux États Unis, les discussions sur le relèvement du plafond de la dette se sont prolongées, suivies par la dégradation de la notation du pays par Standard & Poor's. Dans ce contexte et tandis que l'économie continuait à montrer des signes de ralentissement durant l'été, un climat de défiance s'est instauré.

Évoluant par la suite au gré des décisions politiques et des déclarations successives, les marchés ne sont pas parvenus dans l'ensemble à reprendre une tendance favorable. Aux États-Unis, les indices finissent l'année globalement à l'équilibre mais partout ailleurs, les principales places boursières terminent en baisse.

Dans cet environnement agité et baissier pour ce qui concerne l'Europe, Christian Dior a néanmoins bénéficié des bonnes performances de son activité. Le cours de l'action Christian Dior, qui avait progressé de 78 % en 2009 et de 49 % en 2010, a bien résisté et termine l'année 2011 sur une baisse de 14,3 % à comparer à des baisses respectives de 17,1 % et 14,2 % pour les indices DJ euro StoXX 50 et Euronext 100.

L'action Christian Dior a clôturé le 30 décembre 2011 à 91,61 euros. La capitalisation boursière de Christian Dior s'élevait alors à 16,6 milliards d'euros.

#### Marché des titres de l'émetteur

L'action Christian Dior est cotée sur NYSE Euronext Paris – compartiment A (code Reuters : DIOR.PA; code Bloomberg : CDi-FP; code ISIN : FR0000130403).

En outre, des options négociables portant sur les actions Christian Dior sont échangées sur Euronext-Liffe.

#### Nombre de titres et capitaux échangés et évolution des cours depuis douze mois

	Cours d'ouverture 1 <sup>er</sup> jour (en euros)	Cours de clôture dernier jour (en euros)	Cours le plus haut <sup>(a)</sup> (en euros)	Cours le plus bas <sup>(a)</sup> (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2011	106,70	100,35	109,05	96,38	4 040 897	480
Février 2011	100,65	104,45	109,250	100,45	4 173 609	441
Mars 2011	105,35	99,33	106,550	89,90	4 882 853	491
Avril 2011	99,95	108,35	108,550	96,46	2 640 363	268
Mai 2011	108,70	107,30	112,300	103,20	3 285 028	512
Juin 2011	107,35	108,50	109,200	98,98	2 360 651	246
Juillet 2011	108,10	111,50	116,300	103,90	2 493 242	284
Août 2011	112,60	101,10	114,850	89,60	4 493 161	442
Septembre 2011	101,50	84,55	102,300	83,51	3 645 998	351
Octobre 2011	83,00	102,30	104,750	79,10	5 220 616	491
Novembre 2011	100,00	95,85	101,300	87,68	2 668 554	254
Décembre 2011	95,89	91,61	97,550	86,40	3 162 911	302

Source : Euronext  
(a) Cours en séance.

## Évolution du cours de l'action Christian Dior et volume de titres Christian Dior négociés à Paris



— Cours de clôture (en euros) ■ Volume (en unités)

### Capitalisation boursière

Au 31 décembre (en millions d'euros)

2009	13 041
2010	19 427
2011	16 648

## 5.2. MARCHÉ DES OBLIGATIONS CHRISTIAN DIOR

Les obligations émises par Christian Dior non échues au 31 décembre 2011 font l'objet d'une cotation en bourse.

### Obligations cotées à Luxembourg

Devise	Encours (en devise)	Émission	Maturité	Coupon (en %)
EUR	350 000 000	2009	2014	3,75
EUR	300 000 000	2011	2016	4,00

## 5.3. DIVIDENDE

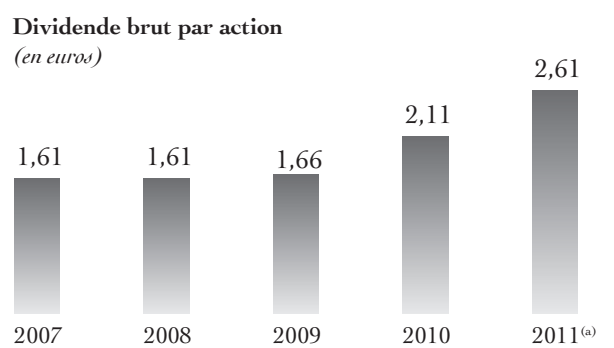
Il est proposé de distribuer un dividende brut de 2,61 euros par action au titre de l'exercice 2011, soit une augmentation de 0,50 euro et une progression de 23,7 % par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2010.

La distribution totale de Christian Dior s'élèvera ainsi à 474 millions d'euros au titre de l'exercice 2011, avant effet de l'auto-détention.

## Historique des dividendes versés au titre des exercices 2007 à 2011

Année	Dividende <sup>(a)</sup> brut par action <i>(en euros)</i>	Dividendes mis en distribution <i>(en millions d'euros)</i>
2011 <sup>(b)</sup>	2,61	474
2010	2,11	383
2009	1,66	302
2008	1,61	293
2007	1,61	293

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.  
(b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.



(a) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 5 avril 2012.

La Société a une politique constante de distribution de dividende, visant à assurer aux actionnaires une rémunération stable, tout en les associant à la croissance du Groupe.

Conformément aux dispositions en vigueur en France, les dividendes et acomptes sur dividendes se prescrivent par cinq ans au profit de l'État.

## 5.4. ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2011, le capital de la société Christian Dior s'élevait à 363 454 096 euros, constitué de 181 727 048 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le nombre d'actions reste inchangé au cours de l'exercice 2011.

## 5.5. PERFORMANCE PAR ACTION

<i>(en euros)</i>	2011	2010	2009
Résultat net, part du Groupe après dilution	7,09	7,03	3,89
Dividende	2,61	2,11	1,66
<i>Progression/année précédente</i>	+ 24 %	+ 27 %	+ 5 %
Cours le plus haut <i>(en séance)</i>	116,30	114,90	73,22
Cours le plus bas <i>(en séance)</i>	79,10	67,64	34,60
Cours au 31 décembre <i>(cours de clôture)</i>	91,61	106,90	71,76
<i>Progression/année précédente</i>	- 14 %	+ 49 %	+ 78 %



## 6. Principaux établissements et propriétés foncières

### 6.1. PRODUCTION

#### 6.1.1. Vins et Spiritueux

Le Groupe est propriétaire de vignobles, en France et à l'international, aux superficies suivantes :

(en hectares)	2011		2010	
	Total	dont en production	Total	dont en production
<b>France</b>				
Appellation Champagne	1 833	1 697	1 816	1 679
Appellation Cognac	245	177	245	180
Vignobles bordelais	253	159	252	159
<b>International</b>				
Californie (États-Unis)	475	345	470	341
Argentine	1 397	878	1 388	879
Australie, Nouvelle-Zélande	525	481	569	530
Brésil	232	75	232	67
Espagne	55	49	55	50

Dans le tableau ci-dessus, le nombre total d'hectares détenus est déterminé hors surfaces non utilisables en viticulture. La différence entre le nombre total d'hectares détenus et le nombre d'hectares en production correspond à des surfaces plantées mais non encore productives et à des surfaces en jachère.

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des « *wineries* », des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques de Champagne ou à ses opérations de production en France, Californie, Argentine, Australie, Espagne, Brésil et Nouvelle-Zélande, ainsi que des distilleries et des entrepôts à Cognac, au Royaume-Uni et en Pologne. L'ensemble représente environ 1 050 000 m<sup>2</sup> en France et 280 000 m<sup>2</sup> à l'étranger.

#### 6.1.2. Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire de ses dix-sept ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers qui se trouvent essentiellement en France ; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, et à San Dimas en Californie. Les entrepôts sont la propriété de la Société en France mais sont en location dans le reste du monde. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 185 000 m<sup>2</sup>.

Fendi est propriétaire de son site de production près de Florence en Italie, ainsi que de son siège social, le Palazzo Fendi, à Rome en Italie.

Céline possède également des installations de production et de logistique situées près de Florence en Italie.

L'usine de production de souliers de Berluti à Ferrare en Italie est la propriété du Groupe.

Rossimoda est propriétaire de ses bureaux et de son atelier de production à Strà et Vigonza en Italie.

Les autres installations utilisées par le groupe d'activités sont en location.

#### 6.1.3. Parfums et Cosmétiques

Les installations de Recherche et Développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans en France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant 122 000 m<sup>2</sup>.

Les deux centres de production de Chartres et Orphin en France appartiennent à Guerlain, l'ensemble représentant environ 27 000 m<sup>2</sup>.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m<sup>2</sup>, cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hershram au Royaume-Uni.

## 6.1.4. Montres et Joaillerie

TAG Heuer loue l'ensemble de ses installations industrielles en Suisse à La Chaux-de-Fonds et dans le Jura Suisse.

Zenith est propriétaire de la Manufacture où sont fabriqués ses mouvements et montres au Locle (Suisse). Les entrepôts situés en Europe sont loués.

Hublot est propriétaire de ses ateliers de production et de ses bureaux.

Bulgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse.

Les installations des autres marques du groupe d'activités, Chaumet, Fred, De Beers, Montres Dior sont en location.

## 6.1.5. Christian Dior Couture

Christian Dior Couture exploite, en association avec des partenaires italiens, cinq unités de production de maroquinerie et de souliers en Italie, à Florence, Milan et Padoue.

Pour les bijoux fantaisie, Christian Dior Couture possède, à Pforzheim en Allemagne, un atelier de mise au point de production.

L'activité *Baby Dior*, reprise en 2006, dispose d'un atelier de production à Redon en France.

Par l'intermédiaire de la *joint venture* en commun avec LVMH, les Ateliers Horlogers (LAH), Christian Dior Couture possède une unité d'assemblage de montres à La Chaux de Fonds, Suisse.

## 6.2. DISTRIBUTION

La distribution des produits du Groupe est réalisée principalement dans des magasins exclusifs. Ce réseau de magasins est le plus souvent en location, le Groupe n'étant que très exceptionnellement propriétaire des murs.

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certains de ses magasins de Tokyo, Guam, Hawaï, Séoul, Sydney, Gênes, Cannes, Saint-Tropez; l'ensemble représente environ 10 000 m<sup>2</sup>.

Céline et Loewe sont également propriétaires de certains magasins, à Paris et en Espagne.

À l'exception de l'avenue Montaigne, de la boutique de Madrid, des murs d'une boutique à Saint-Tropez et d'une boutique à

Tokyo (quartier d'Omotesando), les boutiques exploitées en propre par Christian Dior Couture sont louées. En 2011, Christian Dior Couture a acquis à Séoul (Corée) un immeuble destiné à exploiter une boutique dont l'ouverture est prévue en 2013. Christian Dior Couture est propriétaire d'un centre logistique à Blois.

Dans la Distribution sélective :

- les enseignes parisiennes du Bon Marché et de Franck et Fils sont propriétaires de leurs magasins, qui représentent des surfaces de vente d'environ 70 000 m<sup>2</sup>;
- DFS est propriétaire de ses magasins de Guam, de Saipan et d'Hawaï.

Au 31 décembre 2011, ce réseau de magasins est réparti de la façon suivante :

(en nombre de magasins)	2011	2010	2009
France	410	387	376
Europe (hors France)	923	691	665
États-Unis	653	606	569
Japon	390	340	346
Asie (hors Japon)	686	585	536
Autres	188	168	168
<b>TOTAL</b>	<b>3 250</b>	<b>2 777</b>	<b>2 660</b>

(en nombre de magasins)	2011	2010	2009
<b>Christian Dior Couture</b>	<b>210</b>	<b>232</b>	<b>237</b>
<b>Mode et Maroquinerie</b>	<b>1 246</b>	<b>1 188</b>	<b>1 164</b>
<b>Parfums et Cosmétiques</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>65</b>
<b>Montres et Joaillerie</b>	<b>327</b>	<b>122</b>	<b>114</b>
<b>Distribution sélective :</b>			
- <i>Sephora</i>	1 500	1 070	986
- <i>Autres, dont DFS</i>	68	76	89
- <b>Sous-total Distribution sélective</b>	<b>1 568</b>	<b>1 146</b>	<b>1 075</b>
<b>Autres</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 250</b>	<b>2 777</b>	<b>2 660</b>

En 2011, 170 boutiques Bulgari, dans les Montres et Joaillerie, et 125 boutiques Ile de Beauté, dans la Distribution sélective, ont intégré le réseau de distribution du Groupe.

## 6.3. ÉTABLISSEMENTS ADMINISTRATIFS ET IMMEUBLES LOCATIFS

---

Le Groupe est propriétaire d'immeubles situés du 11 au 17 de la rue François 1<sup>er</sup> et du 28 au 30 de l'avenue Montaigne à Paris.

Les sièges des principales filiales de Christian Dior Couture à l'étranger sont loués.

Les bâtiments administratifs du Groupe sont le plus souvent en location, à l'exception de sièges sociaux de certaines marques, en particulier ceux de Louis Vuitton, Parfums Christian Dior ou Zenith.

Le Groupe détient 40 % de la société propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social de LVMH avenue Montaigne à Paris ; le Groupe détient en outre trois immeubles à New York

(environ 26 000 m<sup>2</sup>) et un immeuble à Osaka (environ 5 000 m<sup>2</sup>) hébergeant des filiales.

Enfin, le Groupe est propriétaire d'immeubles locatifs, dans le centre de Paris, ainsi qu'à Londres, qui représentent respectivement environ 50 000 m<sup>2</sup> et 10 000 m<sup>2</sup>.

L'ensemble immobilier utilisé précédemment pour l'exploitation commerciale du grand magasin parisien de la Samaritaine fait l'objet d'un projet de reconversion qui le transformera en un ensemble constitué de bureaux, de commerces et d'un grand hôtel.

## 7. Sources d'approvisionnement et sous-traitance

### 7.1. CHAMPAGNES ET VINS

---

Le Groupe possède 1 697 hectares en production, qui fournissent un peu plus d'un quart des besoins annuels. Au-delà, les Maisons du Groupe s'approvisionnent en raisins et vins auprès de vigneronnes et de coopératives, sur la base d'accords pluri-annuels ; le premier fournisseur de raisins et de vins représente moins de 15 % du total des approvisionnements des Maisons du Groupe. Avant 1996, un prix indicatif était publié par l'interprofession ; s'y ajoutaient des primes spécifiques négociées individuellement entre les vigneronnes et les négociants. À la suite d'un premier accord quadriennal signé en 1996, un nouvel accord interprofessionnel avait été signé au printemps 2000, portant sur les quatre vendanges 2000 à 2003 et confirmant la volonté de modération dans les fluctuations du prix du raisin, à la hausse ou à la baisse. Un nouvel accord interprofessionnel a été signé au printemps 2004 entre les Maisons et les vigneronnes de la Champagne, portant sur les 5 vendanges 2004 à 2009. Celui-ci a été renouvelé par anticipation en 2009, fixant le cadre des négociations portant sur les vendanges 2009 à 2013. Tout contrat doit désormais contenir une clause d'indexation du prix du raisin. L'indice de référence recommandé est le prix moyen de vente d'une bouteille de champagne, ce qui permet de garantir aux différents acteurs un meilleur partage de la valeur et de maîtriser davantage les spéculations sur le prix des raisins.

Depuis une dizaine d'années, les vigneronnes et négociants ont mis en place une réserve qualitative permettant de faire face aux irrégularités des récoltes, les stocks excédentaires ainsi « bloqués » pouvant être mis en vente les années de faible récolte. Ces vins

« bloqués » en réserve qualitative assurent une certaine sécurité pour les années futures de petite récolte.

Pour la récolte 2011, l'Institut national des appellations d'origine (INAO) a fixé le rendement maximum de l'appellation Champagne à 10 500 kg/ha. Ce rendement maximum correspond au niveau de récolte maximum pouvant être vinifié et commercialisé en appellation Champagne. En 2006, l'INAO a redéfini le cadre réglementaire des réserves « bloquées » évoquées précédemment. Il est désormais possible de récolter des raisins au-delà du rendement commercialisable dans la limite d'un plafond appelé « plafond limite de classement (PLC) ». Ce PLC est déterminé chaque année dans la limite du rendement total maximum. Il a été fixé à 13 600 kg/ha pour la récolte 2011. La récolte au-delà du rendement en appellation est bloquée en réserve, conservée en cuves et utilisée pour compléter une récolte déficitaire. Le niveau maximum de cette réserve bloquée est fixé à 10 000 kg/ha.

Le prix payé par kilo de raisin de la vendange 2011 s'établit entre 5,00 euros et 5,90 euros suivant les crus, en augmentation de 4 % par rapport à 2010.

Les matières sèches, c'est-à-dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe.

Les Maisons de Champagne ont eu recours à des sous-traitants pour un montant de 16 millions d'euros environ ; ces prestations portent notamment sur les opérations de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

### 7.2. COGNAC ET SPIRITUEUX

---

Hennessy exploite 177 hectares en propriété. Le vignoble du Groupe est resté quasiment stable depuis 2000, après l'arrachage de 60 hectares de vignes en 1999, ceci dans le cadre du plan interprofessionnel mis en place en 1998 ; ce plan avait pour objet de réduire la superficie de production par des primes offertes à l'arrachage et des aides attribuées aux vigneronnes, incitant à une production de vins autres que ceux entrant dans l'élaboration du cognac.

L'essentiel des vins et eaux-de-vie nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 2 500 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité. Les prix d'achat des vins et eaux-de-vie sont établis entre la société et chaque producteur suivant l'offre et la demande. En 2011, le prix des vins de la récolte est en augmentation de 5 % par rapport à celui de la récolte 2010.

Grâce à un stock optimal d'eaux-de-vie, le Groupe peut gérer les effets des évolutions de prix, en adaptant ses achats d'une année sur l'autre.

Hennessy poursuit la maîtrise de ses engagements d'achat sur la récolte de l'année et la diversification de ses partenariats, pour préparer sa croissance future dans les différentes qualités.

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac proviennent également de fournisseurs hors Groupe.

Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier.

### 7.3. MODE ET MAROQUINERIE

Dans les activités de Mode et Maroquinerie, les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les marques.

Les dix-sept ateliers de fabrication de maroquinerie de Louis Vuitton Malletier, douze en France, trois en Espagne et deux aux États-Unis, assurent l'essentiel de la production de la marque. Le site de Louis Vuitton à Fiesso d'Artico en Italie regroupe l'ensemble des savoir-faire, du développement à la production, pour toutes ses catégories de souliers. Louis Vuitton ne recourt à des tiers que pour compléter ses fabrications et obtenir une flexibilité de son volume de production.

Fendi et Loewe disposent également d'ateliers de maroquinerie dans leurs pays d'origine et en Italie pour Céline, qui ne couvrent qu'une part de leurs besoins de production. De façon générale, la sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, France, Italie et Espagne.

Globalement, pour les activités Mode et Maroquinerie, le recours à la sous-traitance de production représente en 2011 environ 45 % du coût des ventes.

Louis Vuitton Malletier dépend de fournisseurs extérieurs pour la majorité des cuirs et matières utilisées dans la fabrication de ses produits. Bien qu'une partie significative des matières premières

soit achetée auprès d'un nombre assez faible de fournisseurs, Louis Vuitton considère que ces fournitures pourraient le cas échéant être obtenues auprès d'autres sources. En 2004, des équilibrages ont d'ailleurs permis de limiter la dépendance vis-à-vis des fournisseurs. Après une diversification lancée en 1998 vers la Norvège et l'Espagne, le portefeuille des fournisseurs s'est élargi à l'Italie en 2000. En 2009, afin de continuer à sécuriser cette filière d'approvisionnement stratégique, Louis Vuitton a conclu un accord de *joint venture* avec la Tannerie Masure qui lui fournit des cuirs de grande qualité depuis de nombreuses années. Ce partenariat a donné naissance aux Tanneries de la Comète où les peaux sont tannées exclusivement pour Louis Vuitton à l'aide d'extraits végétaux. En 2011, l'acquisition de la tannerie de cuirs exotiques Heng Long contribue également à la sécurisation des filières stratégiques. Chez Louis Vuitton, le premier fournisseur de cuirs et peaux représente environ 23 % du total des approvisionnements de ces produits.

On rencontre une situation identique chez Fendi, sauf sur certaines peaux exotiques dont les fournisseurs sont rares.

Enfin, pour les différentes Maisons, les fournisseurs de tissu sont très souvent italiens, sans qu'il y ait toutefois d'exclusivité.

Les créateurs et les bureaux de style de chacune des Maisons permettent, de façon générale, de ne pas dépendre, pour la fabrication, de brevets ou de savoir-faire exclusifs appartenant à des tiers.

### 7.4. PARFUMS ET COSMÉTIQUES

Les cinq centres de production français de Guerlain, Givenchy et Parfums Christian Dior assurent la quasi-totalité de la production des quatre grandes marques françaises, y compris Kenzo Parfums, tant dans le domaine des produits parfumants que dans ceux du maquillage ou des produits de soin. Make Up For Ever dispose également de capacités de production en France. Par ailleurs, les marques Benefit, Parfums Loewe, Fresh et Parfums Fendi confient la fabrication de leurs produits pour partie aux autres marques du Groupe, le solde étant sous-traité à l'extérieur du Groupe.

Au total, la sous-traitance industrielle représente en 2011, pour cette activité, environ 9 % du coût des ventes ; s'y ajoutent

environ 8 millions d'euros de sous-traitance logistique.

Les matières sèches, c'est-à-dire les flaconnages, bouchons... et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage, sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe, ainsi que les matières premières entrant dans l'élaboration des produits finis. Dans certains cas, ces matières ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs français ou étrangers.

Les formules des produits sont développées majoritairement dans les laboratoires de Saint-Jean de Braye en France, le Groupe pouvant également acquérir ou développer des formules auprès de sociétés spécialisées, notamment dans le domaine des jus de parfums.

### 7.5. MONTRES ET JOAILLERIE

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, situés au Locle, à La Chaux de Fonds, à Neuchâtel, à Cornol, au Sentier et à Nyon, le Groupe assure la quasi-totalité de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Bulgari, Christian Dior, Chaumet et Fred, ainsi que la conception et fabrication des mouvements mécaniques *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Calibre 1887* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et les Hautes Complications de Bulgari.

L'année 2009 a été marquée par l'inauguration de la Manufacture de Hublot à Nyon et d'un atelier de fabrication de mouvements chez

TAG Heuer à La Chaux de Fonds. En 2011, TAG Heuer a acquis 100% de ArteCad, un acteur suisse majeur dans l'approvisionnement en cadrans de montre, et Hublot a acquis la totalité du capital de Profusion, entreprise spécialisée dans la maîtrise de la fibre de carbone, ce qui complète les capacités actuelles de TAG Heuer et Bulgari sur les composants critiques de cadrans, boîtes et bracelets.

Globalement, dans cette activité, la sous-traitance représente 10% du coût des ventes en 2011.

Bien que le Groupe puisse avoir recours à des tiers dans certains cas pour le dessin de ses modèles, ceux-ci sont le plus souvent élaborés dans ses propres bureaux d'études.

## 7.6. CHRISTIAN DIOR COUTURE

---

Les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les produits concernés.

Dans le domaine de la Maroquinerie, Christian Dior Couture peut faire appel à des entreprises tierces pour compléter ses fabrications et lui assurer une grande flexibilité de production.

Cette sous-traitance représente globalement environ 38 % du coût des ventes en 2011.

Dans le domaine du Prêt-à-porter et de la Haute Joaillerie, la Société s'approvisionne exclusivement auprès d'entreprises extérieures.

## Déclaration du Responsable du rapport financier annuel

Nous attestons, à notre connaissance, que 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 que le Rapport de gestion figurant en page 7 présente 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.

Paris, le 14 mars 2012

**Par délégation du Directeur général**

Florian OLLIVIER

Directeur financier

Pour toute information :

Tél. : 01 44 13 24 98 / Fax : 01 44 13 27 86

Adresse du site Internet : [www.dior-finance.com](http://www.dior-finance.com)









Christian Dior

30, avenue Montaigne – Paris 8<sup>e</sup>